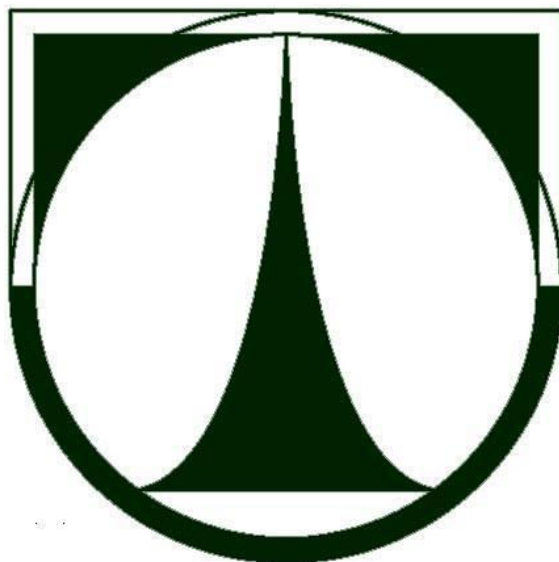


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2012**

**Bc. Zuzana Dinhová**

Technická univerzita v Liberci  
Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

**Analýza produktů neživotního pojištění v podniku Holtex, a.s.**

**Analysis of non-life insurance business Holtex, Inc.**

DP – EF – KPO – 2012 – 03

Bc. Zuzana Dinhová

Vedoucí práce: Ing. Žaneta Boučková, Ph.D., katedra pojišťovnictví  
Konzultant: Ing. Jan Houžvička, JVB Engineering, s.r.o.

Počet stran: 85 Počet příloh: 9

Datum odevzdání: 4. května 2012

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 4. května 2012

.....  
Podpis

## **Anotace**

Řízení rizik a sledování aktuálnosti pojistné ochrany je v současné době jednou z důležitých činností každého podniku. Častějším sledováním a vyhodnocováním rizik, jež podnik ohrožují, je možné dojít k závěrům, které mohou následně významně pomoci při zvyšování jeho celkové ochrany.

Diplomová práce je především zaměřena na analýzu neživotního pojištění se zaměřením na průmyslová a podnikatelská rizika, která společnost Holtex, a.s. ohrožují, s cílem aktivně navrhnout doporučení na optimalizaci rozložení tohoto rizika a analyzovat stávající pojistnou ochranu podniku. Na základě analýzy pojistného portfolia stávající pojišťovny zjistit, zda její nabídka pojištění z hlediska průmyslových a podnikatelských rizik je dostatečně komplexní. Je nutné hledat taková řešení, kdy předkládané návrhy možností odpovídají požadavkům objednatele. Jedná se o podceňování rizika, kterého se podnik dopouští při řešení otázek risk managementu, které následně brání optimalizaci rozložení rizika tohoto podniku a jeho pojistné ochrany.

Provedenou analýzou byly nalezeny oblasti, ve kterých je možné dospět k vyšší ochraně podniku proti hrozícím rizikům. Jedná se zejména o oblast škod pro případ přerušení provozu, jelikož podnik před tímto rizikem není žádným způsobem chráněn.

V závěru této práce jsou navržena řešení, která by mohla vést ke zvýšení pojistné ochrany, která společnosti chybí. Tato práce poslouží jako ucelený přehled možností pro interní potřeby podniku.

## **Klíčová slova**

Neživotní pojištění, pojištění, risk management, riziko, výrobní podnik.

## **Annotation**

Risk management and up to date monitoring of insurance protection is currently one of the most important activities of each company. More frequent monitoring and evaluation of risks that endanger company, can lead to conclusions that may subsequently help to significantly increase its overall protection.

This diploma thesis is mainly focused on the analysis of non-life insurance with a focus on industrial and business risks threatening the company Holtex, a.s., to actively propose recommendations to optimize the distribution of this risk and to analyze existing insurance protection of this company. Based on the analysis of insurance portfolio of current insurance company to find out whether its insurance offer in terms of industrial and business risks is sufficiently complex. It is necessary to seek such a solution, where given proposals meet the requirements of customer. It is an underestimation of the risk, which the company commits to address the issues of risk management, which subsequently obstruct the optimization of risk-spreading of this company and its insurance protection.

Analysis carried out were found areas in which it is possible to reach a higher protection of the company against possible risks. It means in particular about the area of damages in case of operation interruption, since the firm is not protected from this risk any way.

In conclusion of this work solutions are designed, that could lead to increased missing insurance protection of the company. This work serves as a comprehensive review of options for internal business needs.

## **Key Words**

Non-life insurance, Insurance, Risk Management, Risk, manufacturing Company.

# OBSAH

<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>10</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>11</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>12</b>
<b>1. RIZIKO .....</b>	<b>14</b>
1.1 Klasifikace rizik .....	16
1.1.1 Riziko interní a riziko externí .....	16
1.1.2 Klasifikace rizik podle jejich velikosti .....	20
1.1.3 Klasifikace rizik podle jejich pojistitelnosti .....	21
1.1.4 Riziko skutečné a riziko spekulativní .....	22
1.1.5 Riziko systematické a nesystematické .....	23
1.1.6 Věcná klasifikace rizik podle podnikatelských subjektů .....	23
1.1.7 Riziko teritoriální a riziko komerční .....	24
1.2 Řízení rizik (risk management) .....	25
1.3 Zvládání rizik .....	29
1.3.1 Způsoby minimalizace rizik .....	30
1.3.2 Financování opatření pro minimalizaci rizik .....	31
<b>2. NEŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ .....</b>	<b>35</b>
2.1 Pojištění majetku .....	35
2.1.1 Pojištění průmyslových a podnikatelských rizik .....	37
2.2 Neživotní pojištění osob .....	42
2.3 Pojištění odpovědnosti za škody .....	42
2.4 Pojištění právní ochrany .....	43
2.5 Cestovní pojištění .....	44
<b>3. VYMEZENÍ POJMU „MALÝ A STŘEDNÍ“ PODNIK .....</b>	<b>45</b>
3.1 Výhody a nevýhody malých a středních podniků .....	46
3.2 Cíle malých podniků .....	47
3.3 Strategie malých a středních podniků .....	49
<b>4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....</b>	<b>51</b>
4.1 Základní údaje .....	51
4.2 Orgány společnosti .....	52
4.3 Současný stav hospodaření podniku Holtex, a. s., Jiříkov .....	53
4.3.1 Zaměstnanci .....	54
4.3.2 Ceny .....	55
4.3.3 Kvalita výrobků .....	56
4.3.4 Výrobní zařízení .....	57
4.3.5 Současné odbytové možnosti .....	57
4.3.6 Dodavatelé materiálu a surovin .....	59
4.3.7 Konkurence .....	59
<b>5. KOMPLEXNÍ POJISTNÁ OCHRANA PODNIKU .....</b>	<b>60</b>
5.1 Analýza rizik .....	60
5.2 Vyhodnocení analýzy rizik společnosti .....	67

5.3	Současný stav pojistné ochrany společnosti Holtex, a.s. ....	68
5.4	Analýza nabídky vybrané komerční pojišťovny .....	73
<b>6.</b>	<b>NÁVRHY NA OPTIMALIZACI PRŮMYSLOVÝ A PODNIKATELSKÝCH</b>	
	<b>RIZIK .....</b>	<b>76</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>80</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>83</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>85</b>

## Seznam tabulek

Tab. 1 - Interní rizikové faktory .....	18
Tab. 2 - Externí rizikové faktory .....	19
Tab. 3 – Vývoj objemu prodaného zboží v letech 2007 - 2011.....	56
Tab. 4 – Největší obchodní partneři .....	58
Tab. 5 – Největší dodavatelé .....	59
Tab. 6 – Jednotlivé stupně rizika .....	63
Tab. 7 – Členění rizika dle jeho četnosti a závažnosti.....	64
Tab. 8 – Kvantitativní měření rizik .....	66
Tab. 9 – Specifikace pojišťovaných staveb a věcí.....	68
Tab. 10 – Specifikace pojišťovaných souborů věcí a nákladů .....	69
Tab. 11 – Specifikace pojišťovaných věcí, souborů věcí a nákladů.....	70
Tab. 12 – Specifikace pojistných rizik .....	70
Tab. 13 – Specifikace pojišťovaných věcí, souborů věcí a nákladů.....	71
Tab. 14 – Specifikace pojistných rizik .....	71
Tab. 15 – Pojistná rizika .....	72
Tab. 16 – Rekapitulace pojištění .....	72
Tab. 17 – Návrh pojistného portfolia (Kč) .....	74



## Seznam obrázků

Obr. 1 - Třístupňový systém členění rizik dle velikosti .....	20
Obr. 2 - Zdroje financování .....	32
Obr. 3 – Vývoj cen výrobků Belveder a Zenit v letech 2007 - 2011 .....	55
Obr. 4 - Nejvýznamnější průmyslová a podnikatelská rizika ohrožující Holtex, a.s. ....	60
Obr. 5 - Velikost identifikovaných rizik.....	65

# ÚVOD

Řízení rizik a sledování aktuálnosti pojistné ochrany je v současné době jednou z důležitých činností každého podniku. Častějším sledováním a vyhodnocováním rizik, jež podnik ohrožují, je možné dojít k závěrům, které mohou následně významně pomoci při zvyšování jeho celkové ochrany a konkurenceschopnosti.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy neživotního pojištění se zaměřením na průmyslová a podnikatelská rizika, která společnost Holtex, a.s. ohrožují, aktivně navrhnout doporučení, jež by pomohla optimalizovat rozložení tohoto rizika. Dále je v této práci kladen důraz na analýzu stávající pojistné ochrany podniku, zda je dostačující a odpovídá aktuálním potřebám podniku. Tato práce by měla zhruba naznačit, jakým směrem je třeba se ubírat v případě problémů, s nimiž se podnik potýká a které mají nepochybně vliv na jeho fungování v případě hrozby pojistných událostí.

Současný trh s koberci a podlahovými textiliemi nenabízí mnoho prostoru k pouhým spekulacím, ale žádá si činy a opatření, jež budou přispívat k rozvoji tohoto podniku takovým směrem, který zajistí vyrovnání se konkurenci nebo určitý náskok před konkurencí, byť i nepatrný. Nedostatečná pojistná ochrana podniku může takovému požadovanému rozvoji bránit. Podnik by se měl snažit rozvíjet se správným směrem, aby se stal moderní firmou s dobře fungující ekonomikou. Fungování celého podniku v dnešní době nelze zajišťovat stejným způsobem jako před deseti lety. Rizika, jímž v současné době podnikatelské subjekty čelí, se neustále rozvíjejí a mění v závislosti na dynamických změnách v celé společnosti. Samotná oblast pojišťovnictví se také neustále vyvíjí a přizpůsobuje se novým trendům. Nabídka pojistných produktů se neustále rozšiřuje a adaptuje dle požadavků klientů. Někdy je velmi těžké, orientovat se v tak širokém spektru produktů všech pojišťoven a zachovat si tak co nejoptimálnější zajištění proti riziku.

Teoretická část diplomové práce je zaměřena především na klasifikaci rizik, na vymezení neživotního pojištění se zaměřením na průmyslová a podnikatelská rizika a na vymezení a cíle malých a středních podniků, které se bezesporu velkou mírou liší od cílů podniků velkých. Pozornost je věnována zejména třídění rizik, jelikož zařazením rizika do určité

skupiny umožňuje jeho včasné rozpoznání a následný rozbor. Management společnosti je tak následně schopen přijmou patřičná opatření, jež se může zaměřit na omezení či úplné odstranění rizika.

Představení podniku je uvedeno v kapitole č. 4, kde jsou obsaženy základní údaje o společnosti a popis jejího současného stavu z hlediska zaměstnanců, cen, výrobního zařízení apod.

V praktické části práce jsou navržena řešení, která by měla vést k odstranění problému podceňování rizika, kterého se podnik dopouští z hlediska risk managementu, jež následně brání optimalizaci rozložení rizika a optimalizaci jeho pojistné ochrany. Tyto návrhy řešení by tedy měly vést ke zvýšení pojistné ochrany, která společnosti chybí.

Snahou většiny podnikatelů je vést svou firmu odpovědným způsobem, který by v sobě měl zahrnovat i odpovědný přístup k rizikům, kterým čelí. Úspěšné podniky požadují, aby jejich křivka zisku měla neustále rostoucí charakter a jejich výrobky vysokou konkurenceschopnost. Na druhé straně je všem z nich známo, že to s sebou nese i řadu problémů, se kterými se musejí potýkat. Z dlouhodobého hlediska je však nutné se s nimi úspěšně vyrovnat.

# 1. RIZIKO

Řízení rizik se v posledních letech dostává do popředí pozornosti jak podnikatelů, tak i managementu podnikatelských subjektů. Podnikatelské prostředí je ovlivněno celou řadou faktorů, které se v minulosti příliš neobjevovali nebo nepůsobili tak intenzivně. Rizika, kterým čelí dnešní společnost spolu s podnikatelskými subjekty, vyplývají především z významných klimatických změn a přírodních katastrof, z podvodného jednání, ze špatné ekonomické situace, a zároveň také z rizika vyplývajícího z rozvoje technologií a globalizace.

Charakteristika pojmu riziko není univerzálně řešitelná, jelikož závisí na odvětví, oboru a problematice. Pro potřeby této práce se budeme na rizika podnikatelského subjektu dívat z pohledu pojišťovnictví.

Pojem riziko původně označovalo jak nepříznivou, tak i příznivou událost. Později se jeho používání omezilo pouze na nepříznivé události. Z počátku se tento pojem používal zejména v oblasti pojištění, ale s rozvojem společnosti se rozšířil i do mnoha jiných vědních oborů.<sup>1</sup>

Protože se v praxi nedělá příliš velký rozdíl mezi pojmy nejistota a riziko, je nutné tyto pojmy odlišit. **Nejistota** představuje situaci, kdy nedovedeme určit pravděpodobnost očekávané události. Naproti tomu **riziko** představuje situaci, kdy určitý jev nastává s jistou pravděpodobností.

Riziko je neodlučitelnou součástí podnikání, a proto nemůže existovat samo o sobě. Může být analyzováno a popsáno jen v souvislosti s konkrétním podnikem, v konkrétních podmínkách a v konkrétním čase. Pojem **riziko podnikatelského subjektu** je tedy riziko,

---

<sup>1</sup> MARTINOVIČOVÁ, D., *Pojištění podnikatelských subjektů*, s. 11.

které představuje možnost vzniku určité škody v průběhu určité doby, u určitého podniku, a to v důsledku poruchy v jeho běžném, normálním, bezporuchovém vývoji.<sup>2</sup>

Slovo riziko vypovídá o tom, že vývoj nás může dostat do horší situace, než jakou očekáváme. Podnikatelskými subjekty je riziko nejčastěji chápáno jako událost negativně ovlivňující výkonnost podniku a způsobuje různé ztráty. Škody se mohou týkat nejrozumnějších oblastí jako např. financí, zásobování, pracovníků, plynulosti výroby, bezpečnosti, ochrany zdraví atd.

Pokud budeme uvažovat o výši rizika, nesmíme zapomenout na jeho četnost a závažnost. Zkombinujeme-li oba pojmy, zjistíme, že převažují následující vztahy:

- Velký počet různých rizikových situací, v nichž existuje vysoká četnost a nízká závažnost. Lidé jsou zpravidla ochotni financovat škody, které jsou časté, nikoli však vážné. Nejsou však obvykle ochotni financovat málokdy se vyskytující události, které mohou mít za následek velmi vysoké náklady.
- Malý počet různých rizikových situací, v nichž existuje nízká četnost a vysoká závažnost rizika. Celkový počet událostí není obvykle příliš vysoký. Pokud však nastanou, mají za následek velmi vysoké náklady a způsobená škoda bývá obvykle velmi značná.<sup>3</sup>

Nebezpečí je prvotní příčina, jež předchází vzniku škody. Často není možné ho jakkoliv ovlivnit. V tomto smyslu říkáme, že vichřice, požár, krádež, havárie vozidla a výbuch jsou nebezpečí. Činitelům, které mohou výsledek ovlivnit, se obvykle říká rizikové. Tyto faktory nejsou sami o sobě příčinou škody, mohou však zvýšit nebo snížit nepříznivý následek, pokud by ho riziko způsobilo. Riziko a jeho realizace ovlivňují vznik ztráty. Jde o ztráty majetkové, zdravotní, finanční a morální újmy, které mohou ale i nemusí být peněžně vyčíslitelné.

---

<sup>2</sup> MARTINOVIČOVÁ, D., *Pojištění podnikatelských subjektů*, s. 12.

<sup>3</sup> MARTINOVIČOVÁ, D., *Pojištění podnikatelských subjektů*, s. 13.

Pokud by riziko bylo opomíjeno, hovoříme o hazardu. Jedná se o snahu co nejrychleji a s nejnižšími náklady zvládnout stanovený úkol. Tím se samozřejmě zvyšuje riziko vzniku škody. Subjekt předem ví, že není schopen unést následky rizika, jemuž se vystavuje. Jedná se často o hrubé zanedbání bezpečnostních předpisů, podcenění nebezpečí, které hrozí a podobně.

## 1.1 Klasifikace rizik

Třídění rizik má pro řízení podnikatelského subjektu podstatný význam, protože zařazení do určité skupiny umožní jejich včasné rozpoznání a následný rozbor. Podnik je následně schopen přijmou patřičná opatření, jež se zaměří na omezení či úplné odstranění rizik. Je tedy následně možná detailnější charakteristika, o významu pro vznik, velikost a dynamiku rizikových či krizových jevů a také pro prevenci a následná opatření. Rizika lze rozeznávat podle více hledisek.

Pro různé účely zkoumání problematiky rizik mohou být sestaveny různé klasifikace a zásady jejich třídění nejsou zcela jednotné.

### 1.1.1 Riziko interní a riziko externí

Schopnost podniků nakládat s riziky je ovlivněna i mírou ovlivnitelnosti daného rizika z úrovně podniku. Ta je dána mimo jiné i tím, zda je podnik vystaven internímu i externímu riziku. V tomto případě tedy rozlišíme, zda se příčiny rizika vyskytují v podniku samotném, nebo jsou součástí podnikového okolí.

Mezi **interní rizika** patří ta, která se projevují uvnitř podniku a která je podnikatel či management podniku schopen víceméně řídit a ovlivňovat. Dále je možné členit interní rizikové faktory na:

- **technické rizikové faktory** - výrobní kapacita, inovační aktivita, shoda výrobku s normovanými požadavky, dopady provozu zařízení na životní prostředí,

havárie výrobních zařízení, zastaralost technického vybavení, systém údržby a oprav;

- **ekonomické rizikové faktory** - finanční síla, provozní náklady a náklady na zdroje, přístup k finančním zdrojům, marketingová náročnost, investice, platební schopnost, platební politika;
- **socio-politické rizikové faktory** - kvalita managementu a jeho rozhodnutí, organizační struktura, komunikační systém, dodržování etických kodexů, profesní a kvalifikační struktury zaměstnanců, adekvátní školení a vzdělání, styk s veřejností.<sup>4</sup>

Vzhledem k podnikatelským subjektům jsou však ekonomické faktory důsledkem technických a sociálně-politických rizikových faktorů. Právě kvůli těmto nepřesnostem je potřeba zmíněné interní faktory doplnit a rozčlenit do dvou skupin, a to:

- faktory rizik vznikající v invenci a vnitřních změnách podniku;
- faktory rizik efektivnosti činnosti podniku.

Toto členění je možné považovat za východisko, které by mohl podnik použít poté, co by si stanovil nejdůležitější rizika, jež se ho týkají (Tab. 1). Jednotlivé faktory interních rizik jsou ve vzájemné interakci a vytvářejí celkové vnitřní riziko podnikatelského subjektu.

---

<sup>4</sup> MARTINOVIČOVÁ, D., *Pojištění podnikatelských subjektů*, s. 15.

**Tab. 1 - Interní rizikové faktory**

Skupina faktorů rizik	Základní faktory
Faktory rizik vznikající v invenci a vnitřních změnách podniku	Projekce, technická příprava výroby, schopnost připravovat inovace
	Suroviny, materiál, kooperace
	Energie
	Stroje, zařízení a ostatní technické prostředky
	Zabezpečení budov a staveb
	Technologické postupy
	Zabezpečení informační technologie, komunikační systémy
	Výrobky a služby podniku
	Dopady provozu zařízení na pracovníka a na životní prostředí
	Profesní a kvalifikační struktura zaměstnanců, školení a vzdělávání, bezpečnost práce, úroveň vedení lidí
	Dodržování etických kodexů, styk s veřejností
Faktory rizik efektivnosti činnosti podniku	Komplexní inovace
	Úroveň marketingu a tržeb
	Platební schopnost
	Náklady
	Efektivnost investic
	Úroveň plánování
	Úroveň organizování
	Úroveň kontroly

Zdroj: MARTINOVIČOVÁ, D., Pojištění podnikatelských subjektů, s. 16.

**Externí rizika** jsou faktory prostředí, ve kterém podnik funguje, a které jsou vně přímé kontroly a řízení podnikatelského subjektu. Příčinou externího rizika může být i potenciální aktivita, která teprve po dopadu na podnik může vyvolat škodu.



**Tab. 2 - Externí rizikové faktory**

Skupina faktorů rizik	Základní faktory
Technická	Vývoj nových produktů konkurentů
	Vývoj nových technických prostředků
	Vývoj nových materiálů
	Problémy s dodávkami od dodavatelů
	Ekologická čistota vstupních zdrojů
	Bezpečnostní situace
	Živelné pohromy
Ekonomická	Hrozby konkurentů
	Výše poptávky
	Dodací podmínky
	Solventnost partnerů
	Vývozně - dovozní politika a daňová politika
	Ekonomická stabilita státu
	Cenové změny výrobních činitelů
	Úrokové míry
Socio-politická	Směnné kurzy
	Legislativa
	Regulace zaměstnanosti
	Kriminalita
	Veřejné mínění, výsledky šetření a výzkumů nezávislých agentur
	Mezinárodní stabilita státu
	Ochranná politika státu

Zdroj: MARTINOVIČOVÁ, D., Pojištění podnikatelských subjektů, s. 17.

Další klasifikace rizik je členění na ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika. I v tomto případě se jedná o míru ovlivnitelnosti rizika. Členění rizik na ovlivnitelná a neovlivnitelná je totožné s klasifikací rizik na kontrolovatelná a nekontrolovatelná.

**Neovlivnitelná rizika** jsou taková, na která nemůže podnikatel či management působit tak, aby je vzhledem ke své podnikatelské činnosti ovlivnil příznivým směrem. Velká část rizik patří právě mezi rizika neovlivnitelná. Jako příklad můžeme uvést ceny surovin a materiálů dovážených ze zahraničí, poptávka na zahraničních trzích, politická situace v určitých oblastech, obchodně politická opatření přijatá určitými státy, uplatnění výrobních a technologických inovací, sazby daní.

Mezi **ovlivnitelná rizika**, patří ta, na něž může podnikatel či management působit tak, aby je ovlivňoval ve svůj prospěch. Působit lze například na výši prodejů a dosahované ceny prostřednictvím kvality produktu, záručních podmínek a kvality servisu. Kvalifikací pracovníků a jejich přístrojovým vybavením lze ovlivňovat rizika výzkumu a vývoje nových výrobků a technologií.

### 1.1.2 Klasifikace rizik podle jejich velikosti

„Rizika podnikatelského subjektu můžeme klasifikovat také podle jejich velikosti, a to na základě závažnosti a četnosti, kdy závažnost může být charakterizována například velikostí nákladů na škodní událost. Na rizika je možné se dívat také podle jiných kritérií, kterými mohou být například vliv škody na výrobní proces, vliv závažnosti škody na celkové náklady podniku či nutnost čerpání finančních rezerv.“<sup>5</sup>

U malých a středních podniků je vhodné pro analýzu použít třístupňový systém, kde budou rizika rozčleněna pouze do tří skupin, a to na malá rizika, střední rizika a velká rizika. Třístupňový systém členění rizik je uveden v následujícím obrázku.

**Obr. 1 - Třístupňový systém členění rizik dle velikosti**

četnost	3	S	V	V
	2	M	S	V
	1	M	M	S
		1	2	3
		závažnost		

Zdroj: MARTINOVIČOVÁ, D., *Pojištění podnikatelských subjektů*, s. 19.

**Malá rizika** představují malé četnosti a závažnosti, malé četnosti a střední závažnosti nebo střední četnosti a malé závažnosti. Při jejich realizaci dochází v podniku k zanedbatelným ztrátám, které jsou hrazeny výhradně z vlastních zdrojů. Malá rizika by neměla fungování

<sup>5</sup> MARTINOVIČOVÁ, D., *Pojištění podnikatelských subjektů*, s. 18.

podniku v žádném případě omezit ani ohrozit. **Střední rizika** jsou na úhlopříčce naznačeného třístupňového systému. Tato rizika představují značné ztráty, jejichž úhradu již podnik nedokáže zvládnout vlastními prostředky. Tyto škody nutí podnik půjčit si kapitál na jejich překonání. Do skupiny **velkých rizik** řadíme taková rizika, která jsou schopna fungování podniku narušit natolik, že může dojít k dlouhodobému ohrožení hospodářského procesu.

### 1.1.3 Klasifikace rizik podle jejich pojistitelnosti

Jedním z přístupů ke klasifikaci rizik spojených s podnikatelským subjektem je klasifikace podle pojistitelnosti rizik, jež se uplatňuje při pojišťování a při úvahách o možné pojistné ochraně podnikatelských subjektů v komerčních pojišťovnách.

Pojistitelné riziko je z hlediska komerční pojišťovny takové, na které může pojišťovna sjednat pojistnou smlouvu na základě pojistně-technických podmínek. Pojišťovna není povinována pojistit jakékoliv riziko. Zpravidla pojišťuje pouze takové situace, u kterých se dá stanovit výše pravděpodobnosti vzniku škodní události.

Pojistitelná rizika musí splňovat následující kritéria:

- **Identifikovatelnost rizika** – představuje jednoznačné určení příčiny události, jejímž výsledkem byla ztráta, krytá pojištěním. V pojistné smlouvě musí být jednoznačně charakterizované každé riziko a pojistná událost.
- **Vyčíslitelnost rizika** – pokud by nebylo možné vyčíslit ztráty, vlastní pojištění by se nemohlo realizovat po ekonomické stránce a nemělo by smysl. Nejlepší jsou v tomto ohledu vyčíslitelné přímé věcné ztráty. Horší jsou ztráty následné, které vyžadují náročné prokazování a v podstatě nevyčíslitelné jsou například ztráty morální, které vysloveně závisí na subjektivním pohledu jedince.
- **Ekonomická přijatelnost rizika** – je dána tím, že pojišťovna přijme do pojištění jen takové riziko, které jí nepřinese ztrátu, tedy je ekonomicky vyrovnané.

- **Nahodilost pojmu rizika** – je jednou z rozhodujících podmínek pojištění. Pokud by existovala jistota, že riziko skutečně nastane, potom je možné krýt ztrátu jiným způsobem než pojištěním.<sup>6</sup>

Riziko nesplňující tato kritéria je považováno za nepojistitelné ze strany pojišťoven. V nabídce komerčních pojišťoven však můžeme najít tzv. nabídku pojištění podnikatelských rizik, což však neodpovídá charakteristice podnikatelských či spekulativních rizik.

#### 1.1.4 Riziko skutečné a riziko spekulativní

Klasifikaci rizik podle pojistitelnosti poměrně dobře odpovídá třídění na rizika skutečná a spekulativní.

**Riziko skutečné** (čisté) je vázáno na události, které mohou být z hlediska škody buď neutrální nebo negativní. Skutečné riziko sebou tedy nese ztrátovou situaci nebo při nejlepším situaci vyrovnanou. Výsledek může být pro podnikatele nepříznivý nebo se poté bude nacházet ve stejné situaci jako na počátku, než událost nastala. Může se jednat například o situace, kdy dojde k havárii motorového vozidla, požáru v továrně, krádeži zboží ze skladu či úrazu v zaměstnání. Všechny tyto situace představují skutečná rizika. V žádné z těchto situací neexistuje prvek zisku, buď se stane nehoda, požár, krádež, úraz, nebo ne. Pokud k události nedojde, stav se nezmění, tedy nikdo nic navíc nezískal.

**Riziko spekulativní** se týká událostí plánovaných s cílem pozitivního výsledku, tj. zisku. Zisk ovšem není zaručen, takže nemusí vzniknout a zaváděné operace mohou dokonce vést ke škodě, mimo jiné i formou ztráty z hospodaření. Úspěch je očekáván na základě spekulace, jež nemusí být správná, a dále na řadě okolností, z nichž některé ani podnikatel nemůže ovlivnit. Těmto rizikům se také někdy říká rizika podnikatelská či rizika dynamická. Název dynamická rizika vyplývají z toho, že příčiny těchto rizik jsou převážně

---

<sup>6</sup> MARTINOVIČOVÁ, D., *Pojištění podnikatelských subjektů*, s. 20.

dynamika a změny v národní i světové ekonomice, změny v politice, změny lidských potřeb, zdokonalení v technice, technologii a organizaci aj.

Důvodem, proč se zdůrazňuje rozdíl mezi skutečným rizikem a spekulativním rizikem, je, že skutečná rizika jsou zpravidla pojistitelná, zatímco spekulativní rizika jsou nepojistitelná. Všeobecně lze říci, že nelze pojistit ta rizika, jejichž výsledkem může být zisk. Spekulativní riziko podstupuje podnikatelský subjekt dobrovolně, protože doufá, že dosáhne zisku.

### **1.1.5 Riziko systematické a nesystematické**

Za velmi významné se považuje rozdělení rizik na systematická a nesystematická, a to ve vztahu k diverzifikaci, jakožto jednomu z významných způsobů snižování rizik podnikatelských subjektů.

**Systematická rizika** jsou rizika, která se systematicky mění v závislosti na celkovém ekonomickém vývoji. Naproti tomu nesystematická rizika jsou na tomto vývoji převážně nezávislá. Zdrojem systematických rizik jsou například změny peněžní a rozpočtové politiky, změny daňového zákonodárství, celkové změny trhu apod. Tato rizika ohrožují stejným způsobem všechny oblasti podnikatelské činnosti. Jelikož systematická rizika závisejí do značné míry na celkovém vývoji trhu, označují se také jako rizika tržní.

**Rizika nesystematická** jsou taková rizika, která jsou specifická pro jednotlivé podniky či projekty, které podniky realizují. Příčinou těchto rizik může být například významná výrobní či technologická inovace v určitém výrobním oboru, vstup nového konkurenta na trh, odchod klíčových pracovníků podniku, havárie výrobního zařízení.

### **1.1.6 Věcná klasifikace rizik podle podnikatelských subjektů**

Z pohledu podnikatelského subjektu má pro analytické účely zásadní význam třídění rizik podle toho, jakých stránek fungování podnikatelského subjektu se týkají. Tyto stránky se mohou, ale nemusí, ztotožňovat s organizačními složkami podniku a dají se vyjádřit

pomocí podnikových funkcí. Jednotlivé třídy věcné klasifikace nebývají ustáleně definovány a často jsou upravovány podle potřeb a situace podniku a jeho okolí. Zde můžeme uvést:

- rizika výrobní,
- rizika ekonomická,
- rizika obchodní,
- rizika informační,
- rizika sociální,
- rizika technická,
- rizika logistická.<sup>7</sup>

Tento výčet nemusí mít v praxi smysl pro řízení jakéhokoliv podnikatelského subjektu, a některé druhy rizik tedy nebudou brány v úvahu. Naopak některé charakteristiky se mohou ukázat jako příliš široké, tudíž je vhodné je dále rozčlenit. Přesto se uvedené členění osvědčuje jako vhodný obecný základ.

#### **1.1.7 Riziko teritoriální a riziko komerční**

Do oblasti klasifikace rizik podnikatelských subjektů patří také rizika, která jsou spojena se zahraničně-obchodními operacemi. V tomto případě se rizika člení na rizika teritoriální a komerční.

Jako **teritoriální (politická) rizika** jsou kvalifikovány takové skutečnosti, které vyplývají s politické a makroekonomické situace země kupujícího. Především zde hraje roli celková platební schopnost, devizová omezení, válečné události apod. Patří sem i rizika vyplývající

---

<sup>7</sup> MARTINOVIČOVÁ, D., *Pojištění podnikatelských subjektů*, s. 25.

z kontraktu, kdy platební schopnost kupujícího závisí více na finančním stavu země než na výsledcích vlastního hospodaření daného subjektu.<sup>8</sup>

Za **komerční (ekonomická) rizika** jsou považovány naopak skutečnosti, které jsou způsobené finanční situací samotného zahraničního kupujícího.

## 1.2 Řízení rizik (risk management)

Postoj podnikatele či manažera k riziku určuje jeho odvahu nést riziko podnikatelského subjektu nebo neochotu akceptovat určitá rizika. Neochota přijmout jistá rizika může vést k vyhýbání se riziku. Rozlišujeme přístupy podnikatele k riziku na **averzi k riziku**, **sklon k riziku** či **neutrální postoj k riziku**.<sup>9</sup>

Ochota nést riziko či naopak vyhýbání se riziku jsou závislé na více faktorech. Prvním je osobní založení subjektu, což představuje schopnosti podnikatele, jeho charakterové vlastnosti, zkušenosti, temperament, zájmy, názorová orientace a z ní vyplývající stereotypy chování. Dále sem můžeme řadit fyzickou a psychickou odolnost na vnější podněty, úroveň řízení marketingu, přizpůsobivost situaci na trhu, efektivnost vyhodnocování informací, schopnost najít a udržet nejvhodnější typy spolupracovníků a partnerů.

Dalšími faktory ovlivňujícími postoj podnikatele k riziku je kapitálová síla a velikost podniku. Na jedné straně platí, že zatímco pro malý podnik může realizace určitého podnikatelského projektu představovat nepřijatelné riziko, pak pro kapitálově silný podnik realizující více projektů najednou, může být riziko přijatelné. Na druhé straně jsou však malé a začínající podniky nuceny jít do značných rizik, jelikož by jinak nezískaly své místo na trhu. Existence těchto malých podniků zpravidla závisí na úspěchu či neúspěchu jediného podnikatelského projektu.

---

<sup>8</sup> MARTINOVIČOVÁ, D., *Pojištění podnikatelských subjektů*, s. 26.

<sup>9</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, s. 112.

Systém podnikového řízení a podnikové klima patří mezi další faktory, jež ovlivňují postoj podnikatelského subjektu k riziku. Tyto faktory mohou buď podporovat přípravu a realizaci značně rizikových projektů nebo pro ně mohou vytvářet překážky. Důležitou roli zde může také sehrát systém motivace a zainteresovanosti.

Riziko správného rozhodnutí je nedílnou součástí podnikání a většiny manažerských aktivit, mezi něž je možné zařadit strategické řízení či plánování podnikatelských záměrů. Podnik nemůže být dlouhodobě úspěšný, pokud není ochoten vzít na sebe určité riziko, přičemž na druhé straně může být příčinou jeho podnikatelského neúspěchu.

Za pozitivní stránku rizika v podnikání můžeme označit naději na úspěch, uplatnění na trhu a dosažení vysokého zisku. Tato stránka podnikání je jakýmsi hnacím motorem fungování a rozvoje tržní ekonomiky. Negativní stránka se pak projevuje nebezpečím dosažení horších hospodářských výsledků, než podnikatel předpokládal, popřípadě ztrátami či v krajním případě i bankrotem.

Zejména v současné době se stále více prosazuje komplexnější přístup k řízení rizik. Neustálé přemýšlení o budoucím vývoji, o rizikových faktorech ovlivňujících činnost podniku, o reakcích podniku na tyto faktory by mělo být nedílnou součástí řízení podniku, a významně se podílet na zabezpečování jeho podnikatelské prosperity. Tyto snahy o zvládnutí rizika pomocí určitých vědeckých přístupů vedly ke vzniku speciálního oboru, kterým je risk management. Předmětem této vědní disciplíny, je umožnit v tržní ekonomice zahrnout projevy rizika, vyplývající z nejednoznačnosti průběhu reálných ekonomických procesů do rozhodování o hospodářských záležitostech. Risk management spočívá v soustavné analýze ekonomické činnosti z hlediska zřetelných, potenciálních i skrytých rizik.<sup>10</sup> Řízení rizika by mělo být v první řadě strategickým řízením, jež má v dostatečném předstihu a možnými variantami zajistit schopnost podniku reagovat na budoucí možné situace. Současně má toto řízení omezit možné nepříznivé důsledky rizikových situací na obchodní činnost podniku a také na jeho existenci samotnou. Existenci podniku nemusí

---

<sup>10</sup> DUCHÁČKOVÁ, E., *Pojišťovnictví a pojištění*, s. 9.



ohrozit jen například jeho špatná likvidita či insolvence jeho odběratele, ale i vážná poškození výrobního zařízení, požáry, povodně, sesuvy půdy apod.

Risk management představuje cílevědomé aktivity od předcházení vzniku a realizace rizika, až po omezování rozsahu škod, ke kterým může dojít. Má odhalit a zmírnit, pokud možno, všechna nebezpečí, jež hrozí podnikatelské činnosti v komplexním pojetí.

V rámci snahy o komplexní uchopení nebezpečí, jež ohrožuje ekonomickou činnost, jsou předmětem zkoumání oboru risk management všechna následující rizika:

- fyzické ztráty nebo poškození majetku a škody na zdraví,
- odpovědnosti za škody,
- přerušení ekonomické (výrobní) činnosti,
- chyby v řízení (např. nesprávné plánování),
- nedbalosti (např. špatné balení výrobku),
- technologická rizika (např. nedodržení technologických lhůt zpracování surovin),
- politická (např. státní převrat),
- sociální (např. stávky),
- vyplývající z přírodního prostředí (např. klima, míra vyčerpatelnosti zdrojů atd.).<sup>11</sup>

Řízení rizika je relativně novou oblastí řízení podniku. Risk management jako vědní disciplína se vyvíjí zhruba od sedmdesátých let minulého století. Impulsem k jeho rozvoji byly složité ekonomické podmínky a náhlé zvraty na světových trzích. Rozvoj této oblasti řízení urychlila též rychle rostoucí konkurence posledních dvou desetiletí 20. století.

---

<sup>11</sup> DAŇHEL, J. a kol., *Pojistná teorie*, s. 33.

Ve své obecné podobě zahrnuje risk management tři fáze.

#### **Fáze řízení rizik:**

- **Identifikace rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti** – tato fáze by měla zahrnovat všechna rizika ovlivňující ekonomickou činnost subjektu. Identifikace se musí provádět pravidelně a včas. Zdrojem informací mohou být plány rozvoje, ekonomické výsledky apod. Vedle zjevných a hmatatelných rizik (např. požár, vichřice, vyloupení skladu) se musí uvažovat i o rizicích skrytých, jejichž výskyt si vedení podniku nepřipouští nebo jejichž výskyt je téměř vyloučen. Je třeba počítat s tím, že se neustále objevují rizika spojená s ekonomickým, sociálním a legislativním vývojem.

V této fázi je třeba zhodnotit situaci v rámci podnikatelského subjektu s ohledem na rizikovost. Tzn. provést kontrolu stavu aktiv podniku, tedy jaký majetek se v podniku nachází, kde je majetek umístěn (budovy, stavby, stroje, zásoby apod.), finanční hodnoty (přítomné i budoucí, finanční hotovost, cenné papíry, patentová práva), pracovní síly, nehmotná aktiva (know-how, obchodní jméno, postavení na trhu). V současné době je identifikace rizika klíčovou fází risk managementu.

- **Ocenění a kvantifikace rizik** – cílem je najít příčiny jejich vzniku a pochopit pravděpodobnost, jak často se vyskytují a s jakou závažností působí na podnik. Zjišťuje se tedy, jakou váhu jednotlivá rizika mají a jaký dopad může mít realizace rizik na finanční situaci daného subjektu. Výsledkem této analýzy jsou doporučení a strategie, jak rizika minimalizovat. Obvykle se kalkuluje s maximálně možnou škodou, která může být realizací rizik způsobena. Výstupem této fáze jsou požadavky na konkrétní opatření, realizovaná ve třetí fázi.
- **Kontrola a financování rizik** – v rámci této fáze jsou přijímána opatření k předcházení realizace rizika, vyhýbání se negativním důsledkům a jejich snižování, finanční eliminování důsledků realizace nahodilých jevů. Ve fázi kontroly je třeba zajistit, aby byly vytvořeny všechny technicko-organizační předpoklady pro minimalizaci rizika, tedy jak co do výskytu, tak co do velikosti

škodních nákladů.<sup>12</sup> Nejprve je tedy důležitá snaha rizikům v co možná největší míře předejít. Plán řízení rizik musí být neustále pod kontrolou, aby byl aktuální. Je potřeba jej upravovat na základě posouzení současného stavu podniku, neboť během realizace plánu se mohou objevit další rizikové, doposud neidentifikované či neodhalené faktory. Předcházet lze rizikům pomocí:

- strategickým opatřením, tzn. například změna systému práce, smluvní vyloučení odpovědnosti, používání bezpečnějších technologií a materiálů, případně zastavení výrobní linky, pokud je riziko příliš velké.
- fyzickým opatřením, které zahrnuje zavedení zařízení na ochranu proti riziku (např. protipožární opatření, bezpečnostní zámky, ochranné pomůcky).<sup>13</sup>

### 1.3 Zvládání rizik

Základním cílem zvládání rizika je zbavit top management starostí spojených s čistými riziky a umožnit mu věnovat se pouze takovým rizikům, která v rámci podniku podstupují dobrovolně, s cílem dalšího rozvoje podniku. Pro zvládání rizik je důležitá prevence, bezpečná činnost podniku a realizace bezpečnostních opatření. Prevence by měla být plánovaná a cílená jednání, která se uskutečňují formou souboru pravidel, jejichž cílem je minimalizace možnosti vzniku škod. Proces zvládání rizik se tedy zabývá určením možností, které pomáhají snižovat rizika a následně se tyto možnosti vyhodnotí. Následuje rozpracování různých variant možných řešení včetně jejich realizace a zpětné kontroly.

---

<sup>12</sup> DAŇHEL, J. a kol., *Pojistná teorie*, s. 32.

<sup>13</sup> DUCHÁČKOVÁ, E., *Principy pojištění a pojišťovnictví*, s. 16.

### 1.3.1 Způsoby minimalizace rizik

Vzhledem k různorodosti rizikových faktorů se opatření pro jejich minimalizaci případ od případu liší. V první řadě je důležité rozlišovat, které fázi průběhu krize je opatření určeno. Může se jednat o následující:

- preventivní opatření, která jsou zaváděna před vznikem krizové situace a mohou mít strategickou či taktickou povahu;
- operativní opatření, která jsou realizována v době, kdy již riziková situace nastala a zaměřena jsou zpravidla na zastavení této situace nebo alespoň na její zpomalení a zamezení dalších doprovodných jevů;
- protikrizová opatření, jež mají za cíl obnovit výkonnost podniku nebo stabilizovat situaci a připravit podnik k investicím z vnějšku, k prodeji či likvidaci.

Řízení rizik vyplývajících z podnikatelské činnosti představuje z hlediska podniku široký komplex problémů. Důležitá je především prevence, jež představuje plánovité, cílené jednání. Cílem je redukce důsledků potenciálních chybných rozhodnutí na co nejnížší míru a samotná volba opatření pro minimalizaci rizika závisí na mnoha okolnostech. Jedná se především o finanční a lidské zdroje, které má podnikatelský subjekt k dispozici, a dále o proveditelnost daných opatření, jež nemusí být vždy úměrná objemu a kvalitě zdrojů.<sup>14</sup>

Rizikovou analýzou je nutné dojít k souboru možných rizikových jevů způsobujících patologické změny na prvcích a vazbách v systému podniku. Na prvky s nejvyšší rizikovostí se poté musí management více soustředit při vypracování projektů protikrizových opatření.

Podle některých autorů lze snižování rizika v podnikání rozčlenit podle jejich povahy do dvou základních skupin. První skupinu tvoří postupy zaměřené na prevenci rizika, jejichž cílem je působení na vlastní příčiny vzniku rizika tak, aby se snížila jeho pravděpodobnost

---

<sup>14</sup> MARTINOVIČOVÁ, D., *Pojištění podnikatelských subjektů*, s. 32.

výskytu a velikost nepříznivých efektů. Druhou skupinu představují nápravná opatření, která se soustřeďují na minimalizaci nepříznivých důsledků na ekonomicky přijatelnou míru.

### **1.3.2 Financování opatření pro minimalizaci rizik**

Předpokladem úspěšných řešení, jak financovat opatření pro minimalizaci rizik či jejich důsledků, je znalost potřebných nákladů. Málokdy jsou k dispozici dostatečně přesné a vypovídající podklady, proto jde většinou o kvalifikované odhady.

Opatření pro minimalizaci rizik mohou být v některých případech orientována na zavedení jiných postupů práce, než tomu bylo uvnitř podniku doposud. Jde o změny, jež samy o sobě nevyžadují nové technické vybavení. Tato opatření jsou v podstatě levná, uskutečnitelná někdy dokonce jen v rámci běžné koncepční řídicí činnosti.

Jinak je tomu v případech, kdy se opatřením nahrazuje škoda na provozních zařízeních. Kromě samotné přípravy a projekce prací je nutné počítat i s náklady na opravy nebo na nové instalace techniky.

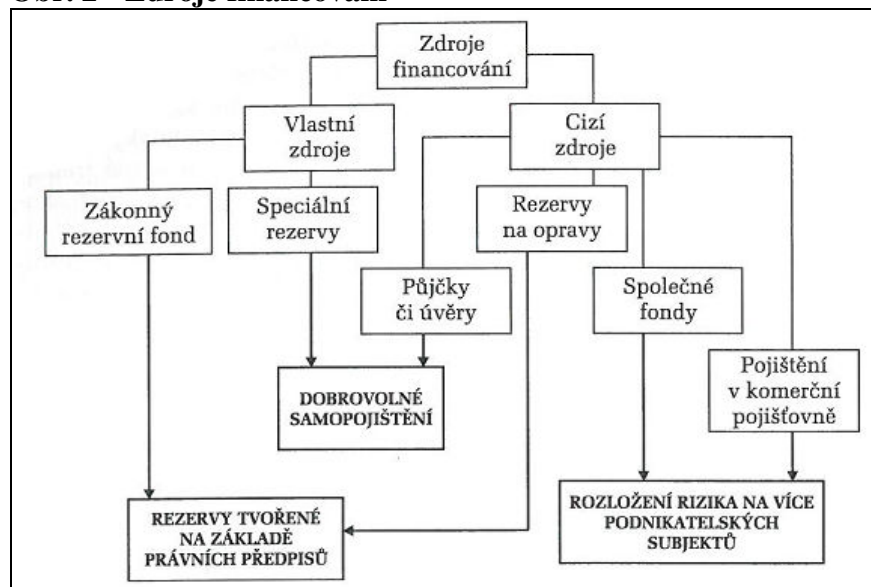
Tvorba opatření proti rizikům závisí na mnoha okolnostech, především na finančních a lidských zdrojích. Pro úspěšné financování prevence proti vzniku škody je nutné vědět, jaké jsou potřeba náklady na tvorbu opatření. Zdroje financování jsou interní, nebo externí. Další možností, jak se podnik může bránit, je prostřednictvím pojištění.

**Vlastní zdroje** podniku představují vytvoření vlastních materiálních nebo peněžních rezerv pro případ náhrady neočekávané ztráty. Základní podmínkou pro všechny peněžní prostředky použité pro krytí rizika je jejich okamžitá disponibilita a přiměřenost předpokládané ztráty. Vlastní zdroje lze efektivně použít jen výjimečně, a to zejména u těch podnikatelských subjektů, jež dosahují pozitivních hospodářských výsledků a management je schopen tyto zdroje v krátkém čase účinně finančně investovat. Jedná se o speciální rezervy peněz tvořených díky nepravidelnostem v jejich toku. Tyto zdroje jsou obvykle malé, s nejistým výskytem a nelze se na ně spolehnout. Výjimkou mohou být

peněžní prostředky a jiná likvidní aktiva, která zůstala nevyčerpána po zastavení výroby či jiné činnosti v důsledku rizikové situace. Dalším vlastním zdrojem jsou rezervy ze zisku – zákonný rezervní fond. Rezervy jsou tvořeny v souladu s právními předpisy. Tyto prostředky jsou vkládány do krátkodobých nebo střednědobých finančních investic a jsou určeny ke krytí mimořádně se vyskytujících nákladů. Další možností financování jsou rezervy na opravy, přičemž tyto finanční prostředky je možné použít poprvé v období následujícím po jejich vytvoření.

**Cizí zdroje** financování mohou být k dispozici včas a v objemu, jež odpovídá výši škody. Jedná se o půjčky nebo úvěry přijaté od peněžních ústavů za předpokladu dobré finanční situace podniku nebo za podmínky dobrého ručení a jsou realizovány až po vzniku ztráty. Nedostatkem tohoto způsobu je, že se podnik začíná o krytí rizika zajímat až tehdy, když vznikne samotná ztráta a výrazně se tak podceňuje preventivní činnost. Dále se může jednat o náhrady z fondů společně vytvářených několika podnikatelskými subjekty ke krytí určených škod a ztrát. Tato forma má tradici v některých odvětvích, osvědčuje se při nepřiliš velkých škodách, ale zároveň může představovat jisté riziko nenávratnosti vložených prostředků. Za cizí zdroj je považováno také pojistné plnění komerčních pojišťoven. Pojistník se prostřednictvím pojistné smlouvy zavazuje k pravidelnému placení za vlastní rizika, a to nezávisle na výši přijatých náhrad škod po pojistné události.

**Obr. 2 - Zdroje financování**



Zdroj: MARTINOVIČOVÁ, D., Pojištění podnikatelských subjektů, s. 36.

Jaké zdroje použít k financování opatření pro minimalizaci rizika je nutné vyřešit včas a odpovědně. Jednoznačné doporučení pro volbu některé z možných cest přitom neexistuje. Překonání nepříznivých situací pro podnik znamená vynaložení finančních prostředků.

Samopojištění je charakteristické tím, že existuje přímá zainteresovanost na snižování a kontrole rizika. Ztráty a úvahy o samopojištění se zpravidla omezují na velké organizace, které mají kvalifikovaný personál schopný fond spravovat.

**Rozložení rizika na více subjektů** je další možností, jak finančně krýt následky rizika.<sup>15</sup> Při snaze o rozložení rizika můžeme hovořit buď o vytváření speciálních fondů nebo o soukromém pojištění.

Pro případ možnosti větších ztrát se více podnikatelských subjektů může sdružit a ukládat společné prostředky do speciálních fondů. Podle dohodnutých pravidel se tyto prostředky přerozdělují těm členům, které postihne ztráta. Fond může být zřízen pro jakékoli ztráty, ovšem ve většině případů je určen na přesně definované ztráty. Toto řešení je výhodné zejména pro malá a střední rizika, protože takto sdružené prostředky nejsou dostatečně velké na řešení mimořádně velkých ztrát.

Soukromé pojištění funguje jako organizovaná, efektivní forma vytváření a využívání finančních rezerv, jež se tvoří z pojistného. Pojištěný nemusí mít vlastní peněžní zdroje na krytí vzniklých ztrát v momentě realizace rizika. V případě pojistné události se z pojištění poskytne dohodnutý rozsah peněžních prostředků ve formě pojistného plnění, jenž by měla částečně krýt vzniklé škody. Komerční pojišťovna nahradí škodu v takovém rozsahu, jaký byl sjednán v pojistné smlouvě. Takový postup uplatňuje pojišťovna bez ohledu na to, zda pojištěný subjekt vytvořil placením pojistného dostatečnou rezervu. V souhrnu má krytí rizik pojištěním zejména tyto výhody:

- peněžní zdroje pojistitele jsou disponibilní ve smluvně dohodnuté výši škody podle rozsahu pojistného krytí;

---

<sup>15</sup> Rais, K., Doskočil, R. *Risk management*, s. 90.

- výše náhrady je objektivizovaná dle jednotných pravidel a jednotných postupů;
- zdroje nejsou závislé na velikosti vkladů pojištěného subjektu;
- výška náhrady odpovídá rozsahu pojistných podmínek a cenové hladině v době pojistné události bez ohledu na to, že pojistné se hradí v kalkulacích v čase před vznikem události;
- výše pojistného je tím menší, čím je pojištěné riziko lépe plošně rozložené, a na čím delší dobu je sjednáno;
- pojistné u některých druhů pojištění je pro podnikatele daňovým nákladem.

Základním úkolem pojištění je působit jako mechanismus přenosu rizika. Pojištění samo o sobě nezabrání žádnému riziku, ale může přispět k zabezpečení určité náhrady ztráty, jenž byla způsobena. Jistá rizika však v portfoliu podnikatelského subjektu zůstanou, a to buď na základě dobrovolného rozhodnutí podniku dané riziko podstoupit, nebo v důsledku nemožnosti se danému riziku vyhnout. Pojištění se v těchto souvislostech jeví jako nejdůležitější nástroj, zabezpečující subjekt před finančními důsledky rizika a významně snižuje neznalost subjektu spojenou s realizací nahodilosti za poměrně malý dopředu známý (plánovatelný) náklad, tedy pojistné.<sup>16</sup> „Z těchto úvah plyne, že pokud je riziko pojistitelné, měl by ekonomický subjekt této skutečnosti využít a v rámci procesu risk managementu přenést závažné finanční důsledky realizace rizik na pojišťovnu.“<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> DUCHÁČKOVÁ, E., *Pojišťovnictví a pojištění*, s. 10.

<sup>17</sup> DAŇHEL, J. a kol. *Pojistná teorie*, s. 39.



## 2. NEŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ

Neživotní pojištění zahrnuje krytí celé škály rizik neživotního charakteru. V rámci tohoto pojištění jsou kryta rizika různého charakteru, a to rizika ohrožující zdraví a životy osob, rizika vyvolávající přímé věcné škody a rizika vyvolávající finanční ztráty. Zkráceně bychom mohli neživotní pojištění charakterizovat jako pojištění majetku a odpovědnosti. Smyslem pojištění majetku a odpovědnosti je ochrana majetku před jeho zničením a finanční ochrana osob, které zničení majetku způsobily, nebo toto zničení naopak poškodilo jejich majetek. U neživotního pojištění se vychází z toho, že není jisté, zda se v době trvání konkrétní pojistné smlouvy pojistná událost vyskytne a pojistné plnění se hradí na základě realizace rizika pojistnou událostí.<sup>18</sup>

Neživotní pojištění se od životního pojištění liší především tím, že pracuje s nahodilými jevy. U tohoto druhu pojištění se netvoří rezervy. Neživotní pojištění je velice různorodé a lze ho členit z různých hledisek. Do neživotního pojištění se zahrnuje pojištění majetku, pojištění odpovědnosti, pojištění odpovědnosti za škodu a riziková pojištění spadající do pojištění osob.<sup>19</sup>

Pro potřeby této práce se zaměříme především na pojištění majetku, konkrétně na část průmyslových a podnikatelských rizik.

### 2.1 Pojištění majetku

Pojištění majetku se specializuje na pojišťování rizik a škod, které mohou vzniknout na majetku podnikatelských subjektů, fyzických osob a dalších subjektů. Do pojištění majetku je zahrnováno i pojištění jiných majetkových hodnot či práv, než jsou věci, na nichž může vzniknout majetková újma. Pojištění majetku poskytuje finanční náhradu v případě škody v důsledku živelní události, krádeže nebo loupeže. Jeho základním cílem je ochrana

---

<sup>18</sup> DUCHÁČKOVÁ, E., *Principy pojištění a pojišťovnictví*, s. 125.

<sup>19</sup> DUCHÁČKOVÁ, E., *Principy pojištění a pojišťovnictví*, s. 119.

majetku proti následkům nepředvídatelných událostí. Toto pojištění nemůže zabránit vzniku možných škod, ale napomáhá mírnit finanční ztráty vznikající v důsledku škod. Majetek je tedy pojišťován proti nepříznivým událostem, jako je jeho zničení, poškození, ztráta, odcizení či jiné škody, jež mohou nastat.

Pojištění majetku zahrnuje celou řadu rizik. Mezi základní rizika je možné zařadit zejména tyto:

- **pojištění majetku pro případ poškození věci živelní událostí** - mezi tato rizika patří například povodeň, sesuv pudy, vichřice, požár, pád stromu, krupobití, blesk apod.,
- **pojištění staveb,**
- **pojištění strojů a zařízení** – vznikají následkem havárie či poruchy strojního zařízení v důsledku špatného zacházení, vadného materiálu apod.,
- **poškození pro případ poškození věci vodou z vodovodních zařízení** – tato rizika jsou způsobena vodou vytékající z vodovodních zařízení, kanalizací apod.,
- **pojištění věcí pro případ škod způsobených atmosférickými srážkami,**
- **dopravní pojištění,**
- **pojištění pro případ poškození, zničení nebo odcizení motorového vozidla,**
- **pojištění pro případ odcizení věcí** – tato rizika jsou způsobena zásahem třetí osoby,
- **pojištění ztrát způsobených přerušením provozu** (šomážní pojištění) - tato rizika souvisejí s přerušením výroby nebo provozu způsobené živelnou událostí, výpadkem energie, havárií apod.,
- **pojištění, pohledávek a jiná pojištění** - jejich vznik souvisí s nesplácením úvěru dlužníka např. z důvodu platební neschopnosti, embarga apod.<sup>20</sup>

Největší množství pojistných produktů z oblasti pojištění finančních rizik se zaměřuje na krytí úvěrového rizika. Podíl pojištěných úvěrů na celkovém objemu českého exportu se

---

<sup>20</sup> MARTINOVIČOVÁ, D., *Pojištění podnikatelských subjektů*, s. 120.

stále zvyšuje, což dokazují i meziroční přírůstky v řádu několika desítek procent. Významné je, že se nejedná o jednorázový růstový trend, ale o dlouhodobější vývoj za několik desítek let. Díky náročnosti pojištění finančních rizik a potřebě většího počátečního kapitálového vybavení působí v tomto odvětví pojištění velmi malý počet komerčních pojišťoven. Většina pojistných produktů je nabízena Exportní garanční a pojišťovací společností, která provádí pojišťovací činnost se státní podporou. Nabízí pojištění jak pro případ komerčních rizik, tak pro případ tržně nezajistitelných rizik, pro která není možné nalézt zajištění na mezinárodním pojistném trhu a funkci zajišťovatele na sebe přebírá stát.

Složitější situaci mají ti, kteří se zajímají o pojištění pohledávek, protože jedině tento druh úvěrového pojištění je nabízen na českém pojistném trhu několika komerčními pojišťovnami. Pojištění pohledávek se vztahuje na rizika vzniklá pojištěnému dodavateli z titulu pohledávek nezaplacených odběratelem. Jelikož pohledávky představují pro typickou společnost 30 až 50 % jejích aktiv, znamená to, že se jedná o významné riziko v podnikání. Pojištění pohledávek v posledních letech nabývá na významu a popularitě.

Pojištění majetku se nejčastěji dělí na tyto:

- pojištění průmyslových a podnikatelských rizik,
- pojištění majetku obyvatelstva,
- pojištění zemědělských rizik.

### **2.1.1 Pojištění průmyslových a podnikatelských rizik**

V rámci této skupiny pojištění majetku je uplatňováno velké množství druhů pojištění. Podnikatelské subjekty se tímto druhem pojištění brání zejména proti živelnímu riziku. V případě vzniku pojistné události je důležité, aby sjednaná pojistná hodnota byla správně stanovena a nedošlo k podpojištění majetku. Pojistné plnění se poskytuje v takové výši, aby pokrylo potřebné opravy nebo stačilo k znovupořízení majetku. Výše placeného pojistného závisí na hodnotě pojištěného majetku a na výši spoluúčasti pojištěného na krytí vzniklé škody.

Mezi nejdůležitější druhy pojištění průmyslových a podnikatelských rizik patří:

- živelní pojištění,
- technická pojištění,
- pojištění pro případ odcizení,
- dopravní pojištění,
- pojištění úvěru.

**Živelní pojištění** je klasickým pojistným produktem v rámci pojišťování podnikatelského subjektu. Slouží ke krytí škod způsobených živelní pohromou (povodní, zemětřesením, krupobitím, bleskem, vichřicí, nárazem nebo zřícením letadla atd.) a mělo by být základem pojišťování každého podnikatelského subjektu. V rámci živelního pojištění bývá kryto i vodovodní riziko. Důležité je, aby hodnota pojištěného majetku byla správně stanovena a nedocházelo k jeho podpojištění.<sup>21</sup>

Živelní pojištění bývá konstruováno na principu nové hodnoty, tzn. pojistné plnění je vypláceno ve výši potřebné opravy nebo znovupořízení majetku, který byl poškozen či zničen. Přitom výplata pojistného plnění je praktikována u majetkových hodnot do určité výše opotřebení (například do 40 % opotřebení).

Velikost pojistného v případě živelního pojištění závisí především na uvedené hodnotě pojišťovaného majetku, na rizikové situaci podniku, a také na velikosti spoluúčasti pojištěného podnikatelského subjektu na krytí vzniklé škody.

V rámci **technických pojištění** se uplatňuje několik druhů pojištění, ke kterým patří pojištění pro případ přerušení provozu, strojní pojištění a pojištění stavebních a montážních rizik.

Přímé materiální škody způsobené jednotlivými pojištěnými riziky, bývají často nižší, než celkové ztráty způsobené přerušením provozu. Tyto ztráty z velké části kryje **pojištění**

---

<sup>21</sup> DUCHÁČKOVÁ, E., *Pojišťovnictví a pojištění*, s. 83.

**škod způsobených přerušením provozu (šomázní pojištění).** Slouží tedy ke kompenzaci nákladů vznikajících v důsledku poškození, zničení nebo odcizení pojištěné věci. Pojistná ochrana se vztahuje na majetkové či peněžní újmy, které nejsou zahrnuté do žádného věcného pojištění.<sup>22</sup>

Šomázní pojištění se vztahuje na případy úplného nebo částečného přerušení provozu u podniku, a to v důsledku některé pojištěné živelní události, nebo poškození strojů a strojních zařízení, které jsou na tento účel pojištěny. Z pojištění tedy bývají uhrazeny ztráty na zisku a nezbytné náklady, které se vynakládají po dobu úplného nebo částečného zastavení provozu v důsledku pojistné události uvedené v pojistné smlouvě.

Velikost způsobených škod závisí zejména na velikosti podniku, jeho rentabilitě a velikosti přímých materiálových škod i na době potřebné k opětovnému obstarávání zničených či poškozených věcí, na vzájemné závislosti jednotlivých útvarů na výrobě a také na účinnosti opatření ke snížení rozsahu škody. Komerční pojišťovna má zájem na urychleném zahájení provozu, a proto z pojištění hradí i náklady spojené s jeho urychleným obnovením. Je důležité, že pojistnou hodnotou v případě vzniku škody jsou stále náklady specifikované v pojistné smlouvě nebo zisk, který by pojištěný vytvořil v době ručení, pokud by k přerušení nedošlo.<sup>23</sup>

Pojistné plnění se vyplácí maximálně po určitou sjednanou dobu, obvykle je maximální doba ručení ohraničena dobou jednoho roku. V rámci tohoto pojištění je typické stanovení období, po které pojistné plnění není vypláceno. Znamená to, že pokud by byla doba přerušení provozu kratší než předem stanovená délka, pojistné plnění by pojišťovna nevyplácela.

**Strojní pojištění** je určeno k ochraně strojního zařízení a jeho příslušenství proti jakékoliv nahodilé události vedoucí k poškození či jeho zničení. Slouží tedy ke kompenzaci nákladů

---

<sup>22</sup> DUCHÁČKOVÁ, E., *Pojišťovnictví a pojištění*, s. 83.

<sup>23</sup> MARTINOVÍČOVÁ, D., *Pojištění podnikatelských subjektů*, s. 124.

vznikajících v důsledku poškození, zničení nebo odcizení pojištěné věci. Toto pojištění kryje rizika havárie strojů nebo celých strojních souborů a zařízení. Strojní pojištění je jedním z nejčastěji pojišťovaných nebezpečí. Pojištění se nevztahuje na amortizaci, korozi a erozi strojů. Pojišťovny obvykle kryjí škody vzniklé nesprávnou obsluhou, nedbalostí nebo nešikovností, materiálovou či výrobní vadou po skončení záruční doby, selháním měřících a zabezpečovacích zařízení, zkratem, apod. Strojní pojištění lze vymezit na klasické strojní pojištění, kryjící pouze havárie strojů a strojních zařízení, dále na strojní pojištění mobilních strojů a zařízení, kryjící čistě strojní rizika a rizika živelního charakteru komplexnějšího pokrytí, a pojištění elektronických zařízení. Základem pro výpočet pojistného je pojistná hodnota udaná pojistníkem, dále se vychází z ohodnocení rizika a velikosti případné spoluúčasti.<sup>24</sup>

***Pojištění montážních a stavebních rizik*** chrání před riziky vyplývajících ze stavebních a montážních aktivit. Montážní rizika jsou spojena především s montáží strojů a strojního zařízení. Pojištění stavebních rizik kryje zejména škody na stavebních dílech a materiálu po dobu výstavby. Obvykle se do tohoto pojištění řadí živelní a strojní rizika, a také například odpovědnostní rizika.

Často se stavební a montážní pojištění kombinují v rámci jednoho produktu jako stavebně-montážní pojištění. Toto pojištění se obvykle vztahuje na výstavbu a montáž objektu, včetně krytí škod na materiálu. Pojištění však obvykle nekryje nepřímé škody a škody vzniklé projekční, konstrukční, materiálovou vadou nebo chybně provedenou prací. Někdy bývá tento typ pojištění ještě doplněn o tzv. garanční pojištění, které představuje krytí strojních rizik v záruční době.

**Pojištění pro případ odcizení** slouží k zajištění podnikatelského majetku jak v případě odcizení, tak i v případě poškození nebo zničení vzniklé v důsledku jednání, které směřovalo ke krádeži vloupáním nebo loupežným přepadením. Podmínkou pro poskytnutí pojistného plnění je taková skutečnost, při které pachatel musel překonat překážky či

---

<sup>24</sup> DUCHÁČKOVÁ, E., *Pojišťovnictví a pojištění*, s. 83.

opatření, které chrání majetek pojištěného. Pojistné bývá diferencováno podle úrovně zabezpečujících opatření, kterými je majetek chráněn.

Předmětem **dopravního pojištění** jsou rizika týkající se poškození, zničení, odcizení či ztráty věci během přepravy. Dopravní pojištění obsahuje pojištění „kasko“, tj. pojištění na dopravních prostředcích a pojištění „kargo“, tj. pojištění škod na přepravovaných věcech a předmětech. Výše placeného pojistného se odvíjí od hodnoty přepravovaného zboží a od rizik, která ohrožují přepravu zboží. Základními riziky při dopravě jsou zejména riziko havárie, riziko živelní a riziko odcizení.

Dopravní pojištění kryje škody při ztrátě nebo poškození a zničení přepravovaného majetku, náklady spojené se zjišťováním škod, náklady spojené s opatřeními na záchranu přepravovaného majetku a podíl na ztrátách.

Obsahem **pojištění úvěru** je krytí finančních ztrát v případě platební neschopnosti, a tedy nesplacení poskytnutého úvěru. Pro krytí úvěrového rizika se využívá řada dalších nástrojů, mezi které patří například ručení, směnečné ručení, bankovní záruka, zástava, faktoring, forfaiting apod. V tomto případě lze pojistit úvěry obchodní, bankovní, vývozní a zemědělské.

Úvěrové pojištění zajistí, že úvěr bude splácen v případech úmrtí, invalidity, dlouhodobé pracovní neschopnosti a ztráty zaměstnání. V případě smrti pojištěného je oprávněným osobám vyplaceno pojistné plnění sloužící k zabezpečení jejich finanční stability.

Pojistitelé koncipují úvěrové pojištění jako pojištění kryjící především komerční rizika, která v sobě zahrnují platební neschopnost, platební nevůli a kurzová rizika. Při hodnocení komerčního úvěrového rizika se vychází zejména z informací o velikosti firmy, obratu, vývoji finanční situace, převažující činnosti odběratelů, délce splatnosti pohledávky, identifikaci nesplacených pohledávek v uplynulých letech apod. Samotné výsledky ohodnocení konkrétního úvěrového rizika se odrážejí v ceně pojištění, ve výši spoluúčasti, v délce karenční doby, a nakonec také v rozhodnutí, zda pojistitel úvěrové riziko přijme ke krytí.

## 2.2 Neživotní pojištění osob

Neživotní pojištění osob je pro běžného klienta jedním z nejzákladnějších forem pojištění. Mezi nejvýznamnější druhy tohoto pojištění patří:

- **Úrazové pojištění** – úrazové pojištění kryje rizika úrazu a pomáhá nám zmírnit finanční důsledky, které by mohly mít vliv na naši životní situaci. Vztahuje se zejména na smrt úrazem, trvalé následky úrazu a tělesné poškození při úrazu.
- **Nemocenské pojištění** – slouží ke krytí vyššího rozsahu potřeb osob, než jaké se dají uplatnit v rámci povinného všeobecného zdravotního a sociálního nemocenského pojištění a osob nezahrnovaných do povinného pojištění. Patří sem zejména tyto:
  - pojištění na denní dávku při pracovní neschopnosti (pro osoby samostatně výdělečně činné),
  - pojištění léčebných výloh (kryje náklady spojené s léčením v zahraničí),
  - pojištění vážných onemocnění,
  - pojištění denní podpory při pobytu v nemocnici.

## 2.3 Pojištění odpovědnosti za škody

Pojištění odpovědnosti za škodu uzavírají subjekty, jež mohou neúmyslně způsobit újmu při své činnosti třetím osobám. Potřeba odpovědnostního pojištění je dána kulturním a technickým rozvojem lidstva, rozvojem ekonomiky a sociálních potřeb.

V tomto případě se odpovědnost vztahuje na škody způsobené pojištěným na majetku a zdraví nebo na zájmech jiných osob. Pojištěný na sebe přebírá tíhu všech druhů zákonných náhrad a zbavuje pojištěného povinnosti zaplatit škody v případě, že by pro něj v oblasti pojistné ochrany vyplynuly povinnosti náhrady škody. Obsahem tohoto pojištění je právo pojištěného, aby pojistitel za něho uhradil škody, za které odpovídá a které by jinak musel uhradit sám.



Pojistné plnění se poskytuje na základě rozhodnutí soudu nebo jiného orgánu o povinnosti nahradit škodu. Plnění se nevypláčí pojištěnému, ale subjektům, které mají právo na náhradu škody. K těmto náhradám patří:

- náhrada škody (škody na zdraví, na věcech, finanční ztráty apod.),
- náklady na obhajobu pojištěného (souvisí se škodou hrazenou pojišťovnou),
- náklady na soudní řízení o náhradě škody.

U tohoto druhu pojištění musí být splněny tři předpoklady. Prvním je existence události, která zapříčinila škodu třetí osobě. Druhý předpoklad říká, že pojištěný nese objektivní odpovědnost. Poslední podmínkou je, že poškozený vznese nárok vůči pojištěnému.

Základními produkty pojištění odpovědností označujeme především povinné smluvní pojištění odpovědnosti, zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu a nemoci z povolání a obecné odpovědnostní pojištění.

## **2.4 Pojištění právní ochrany**

Cílem pojištění právní ochrany je krytí nákladů pojištěného v souvislosti s právními úkony a podpora při prosazování jeho právních zájmů. Uzavřením tohoto pojištění se získává ochrana při prosazování či obhajobě práv a rovnoprávného postavení. Mezi základní druhy pojištění právní ochrany patří:

- Pojištění právní ochrany rodiny zahrnuje pojištěnou osobu, manžela (-ku), druha (družku), nezletilé děti, další osoby žijící v domácnosti.
- Právní ochrana zaměstnance se týká právní ochrany v pracovněprávních sporech.
- Úrazové pojištění právní ochrany (např. když je subjekt pojištěn a pojišťovna mu nechce vyplatit pojistné plnění).
- Pojištění právní ochrany řidiče motorových vozidel (pojištění se týká jen řidiče).
- Pojištění pro vlastníky motorových vozidel.
- Právní ochrana nemovitosti.
- Právní ochrana podnikatelů.

## 2.5 Cestovní pojištění

Při cestě do zahraničí by se měl každý člověk pojistit, aby byl zabezpečen pro případ náhlého onemocnění, pro případ úrazu, ztráty zavazadel nebo jiných nepříznivých událostí.

Rozlišujeme mezi cestovním pojištěním krátkodobým, celoročním, pojištěním na cesty v tuzemsku

- krátkodobé pojištění: jedná se o velmi využívané pojištění pro případy dovolené v zahraničí. Toto pojištění má samozřejmě také své varianty lišící se druhem dovolené (rekreační či např. sportovní vyžití). Jednotlivé varianty se liší výší krytí rizik a s tím související výší ceny pojištění.
- celoroční pojištění: speciální typ pojištění pro cestovatele, kteří jezdí na velmi časté výjezdy do zahraničí většinou s delším intervalem pobytu než klasické krátkodobé cestovní pojištění.
- pojištění na cesty v tuzemsku: jedná se o klasické cestovní pojištění s tím rozdílem, že cílem cesty je lokalita v České republice.

### 3. VYMEZENÍ POJMU „MALÝ A STŘEDNÍ“ PODNIK

Nejpočetnější skupinu podnikatelských subjektů v ekonomice představují malé a střední podniky, které vytvářejí značnou část pracovních příležitostí, podílejí se na tvorbě hrubého domácího produktu i na exportu průmyslové produkce. Ze strany státu je malým a středním podnikům poskytována pomoc různými formami, vzhledem k jejich stále se zvyšujícímu významu. V rozvinutých ekonomikách představují malé a střední podniky téměř 90 % z celkového počtu podniků. Podíl této velikostní skupiny na celkové zaměstnanosti se zde pohybuje mezi 50 - 70 %, na tvorbě hrubého národního důchodu 30 – 70 %.

„Malé“ a „střední“ jsou označení, která se týkají kvantitativních výpovědí. S ohledem na velikost podniku vyjadřují rozsah potencionální nebo efektivní hospodářské činnosti. Jedná se přitom o relativní velikost, protože bez udání měřítka nemohou o ničem vypovídat. Měřítka pro velikost podniku mohou být jednodimenzionální nebo vícedimenzionální. Měření pomocí jedné dimenze, např. počtu zaměstnanců, je sice relativně přesné, připouští ale jen malé nahlédnutí do podstaty podniku. „Ačkoliv se pojmy „malý“ a „střední“ snaží o kvantitativní výpověď, berou se často pro členění velikostí podniků v potaz i kvalitativní kritéria.“<sup>25</sup> Má to tu výhodu, že se tím usnadňuje proniknutí do podstaty podniků. Nevýhodou je naopak to, že není možné exaktní zařazení, protože znak typický pro malý podnik se může vyskytnout i u velkého podniku.

Podle velikosti můžeme podniky členit na velké, střední a malé, případně podrobněji do velikostních tříd. Mezi nejčastější kritéria třídění patří počet zaměstnanců, velikost obrátu, velikost kapitálu nebo zisku<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> MUGLER, J.: *Podnikové hospodářství malých a středních podniků I.*, s. 17.

<sup>26</sup> JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M.: *Inovace v malém a středním podnikání*, s. 12

V Evropské unii se používá následující třídění:

- mikropodniky: 1 – 9 zaměstnanců, obrat  $\leq$  2 mil. EUR,
- malé podniky: 10 – 50 zaměstnanců, obrat  $\leq$  10 mil. EUR,
- střední podniky: 50 – 250 zaměstnanců, obrat  $\leq$  50 mil. EUR,
- velké podniky: nad 250 zaměstnanců, obrat  $>$  50 mil. EUR.

V České republice se v současné době používá kombinované kritérium, a to počet zaměstnanců a výše obratu. Podle Svazu průmyslu České republiky se používá následující třídění:

- malý podnik: má méně než 100 zaměstnanců a roční obrat nepřesahuje 30 mil. Kč,
- střední podnik: má méně než 500 zaměstnanců a obrat menší než 100 mil. Kč,
- ostatní podniky jsou považovány za velké.

### 3.1 Výhody a nevýhody malých a středních podniků

Malé a střední podniky mají řadu výhod a nevýhod. Jejich **přednosti** spočívají zejména v následujících skutečnostech:

- jednodušší řídicí struktura,
- větší pružnost,
- větší citlivost na požadavky trhu,
- aktivní účast na inovačním procesu,
- vytváření nových pracovních příležitostí a tím podněcování ekonomického růstu,
- zmírňování negativních důsledků strukturálních změn,
- schopnost působit jako dodavatelé velkých podniků,
- vyplňování okrajových oblastí trhu, které nejsou předmětem zájmu větších podniků,
- napomáhání rychlejšímu rozvoji menších měst a obcí,
- podpora rozvoje strukturálně postižených a hospodářsky slabých regionů,

- podněcování podnikatelského ducha členů společnosti k podstoupení rizika podnikání.

**Ke slabým stránkám** malých a středních podniků patří:

- ztížený přístup k veřejným dražbám,
- problémy se zapojováním do náročných výzkumných projektů,
- ztížené možnosti pro samostatné pronikání na zahraniční trhy,
- respektování technických předpisů je u nich spojeno s vyššími náklady.

Tyto faktory se promítají i do dosahované produktivity práce, která je v malých a středních podnicích nižší než v podnicích velkých. Uvedená skutečnost se týká zejména výrobních odvětví. V nevýrobních odvětvích jsou malé a střední podniky výkonnější.

K základním **příčinám neúspěchu** malých a středních podniků patří následující:

- špatná volba předmětu podnikání,
- nevhodné umístění (lokalizace) podniku,
- nevhodně vybraní zaměstnanci,
- špatný management,
- špatná marketingová strategie.

### 3.2 Cíle malých podniků

Malé a střední podniky mají velký význam pro ekonomiku státu snad ve všech zemích světa. Vždyť i v nejvyspělejší zemi světa – v USA malé podniky tvoří 98 % všech firem a zaměstnávají cca 60 % všech zaměstnanců. Podobně je tomu i v České republice. Malé firmy se liší od velkých firem formou vlastnictví, způsobem a úrovní svého řízení, možnostmi přístupu ke kapitálovým zdrojům. Vlastník malé či střední firmy je mnohem těsněji spjat se svou firmou, než jsou akcionáři velké firmy. Ti obvykle vlastní akcie různých firem a mají tak vytvořeno určité portfolio akcií. Přecházejí z odvětví do odvětví a v případě neúspěchu v jednom podniku jsou daleko méně ohroženi než vlastník malé

firmy, který veškerý svůj kapitál investuje do své firmy a na své firmě je obvykle s celou svou rodinou životně závislý. V určité době uskutečňuje firma obvykle jeden investiční projekt, což při jeho neúspěchu pro ni může být z hlediska rizika i katastrofou, která z daného neúspěchu plynou. Malé firmy mají ztížený přístup k úvěrům a na kapitálové trhy. Často, aby mohly výrobu vůbec zahájit, musí si zařízení najmout (leasingovat). Pro řadu malých a středních firem je hlavním způsobem financování jejich růstu zadržování zisku. V takovýchto podnicích je obvykle spojeno vlastnictví s řízením, a pokud jsou najímáni manažeři, malý podnik si nemůže dovolit zaplatit špičkové manažery. Vlastník malé firmy je plně zainteresován na růstu její hodnoty, i když hodnota jeho firmy není na trhu vidět. Mimo jiné musí totiž počítat s tím, že někdy v budoucnu bude muset, nebo bude chtít svou firmu prodat, a to samozřejmě za nejvyšší možnou hodnotu. Jeho cíl je však širší než maximalizace hodnoty jeho firmy. Často převládají jiné cíle – např. „být svým páнем“, mít trvalou práci (často i pro členy své rodiny), realizovat své sny z dětství, udržet a pokračovat v rodinné tradici apod. Tak, jak malá firma roste, přibývají zaměstnanci, roste počet zákazníků, věřitelů, často i spolumajitelů (někdy se malá firmy mění v akciovou společnost), tak se rozšiřuje i vliv zájmových skupin s vlastními cíli a i v této firmě vznikají problémy.

Podniky existují z důvodu, aby vyráběly a distribuovaly výrobky a poskytovaly služby zákazníkům a „sloužily“ všem ostatním, kteří jsou s vývojem podniku spjatí. To je jejich hlavní poslání. Podniky stejně jako jednotlivci ve svém chování sledují určitý cíl, tj. stav nebo výsledek, kterého má podnik dosáhnout. Ten závisí na účelu, pro který je podnik založen a který je důvodem jeho existence. Protože podnikání současně znamená vynakládání kapitálu s cílem jej zvětšit, je obecným cílem podnikání dosahování zisku. Pojetí cílů prošlo historickým vývojem. Obvykle byl primární cíl podniku formulován jako dosahování maximálního zisku. Ten byl vyjadřován v absolutní výši a později v řadě poměrných ukazatelů, jako je výnosnost vlastního kapitálu (ROE – Return on Eguity), výnosnost investovaného kapitálu (ROI – Return on Investment) aj. Tyto ukazatele vycházely z historických hodnot zisku, obvykle z účetního zisku, nepracovaly s rizikem a byly statickými veličinami. Obecný cíl podniku bylo nutno dovést do použitelného nástroje řízení podniku, tj. do více exaktně vyjádřeného kritéria rozhodování. V hospodářské praxi se primární cíl podniku – maximalizace zisku – transformoval do již uvedeného ukazatele

výnosnosti vlastního kapitálu (ROE) a zisku na jednu akcii (EPS – Earnings Per Share). Později byl primární cíl podnikání formulován jako maximalizace hodnoty podniku, kterou se rozumí suma diskontovaných očekávaných budoucích zisků (cash flow). Tím se do cíle dostala i časová dimenze a vliv rizika. Tedy od maximalizace zisku se postupně přecházelo k poměrným ukazatelům (ROE aj.), k maximalizaci zisku na 1 akcii, k tržní ceně akcie, k zahrnutí rizika do rozhodování a určité dynamizaci. V běžném manažerském rozhodování řada firem zůstala u zisku a ukazatelů na něm založených (ROA, ROI). Především u ROE, přestože je účetní mírou spojující historická data s běžným trhem a že nerozlišuje různé riziko u jednotlivých společností.<sup>27</sup>

### **3.3 Strategie malých a středních podniků**

Každý podnik si z perspektivního hlediska určuje strategii. Strategie, kterou volí malé a střední podniky, může být klasifikována jako strategie:

1. inovační – využívání vlastních znalostí báze,
2. informačních technologií – umožňuje snížení nákladů a růst produktivity práce,
3. využívání nik, tj. zaplňování mezer – umožňuje být globální hráčem s úzkou produktovou linií,
4. sítí – spolupracuje s jinými podniky, malými i velkými, s cílem získání a zavedení inovací,
5. skupin (shluků, clusters) – dostat se do blízkosti konkurentů s cílem získat výhody rychlejších znalostí zvláště v raných stádiích životního cyklu,
6. přímých zahraničních investic – využívají se především specifické výhody malých a středních podniků v zahraničí.

---

<sup>27</sup> VALACH, J.: *Finanční řízení podniku*, s. 97.

Výhodou pro inovace v malých a středních podnicích může být organizační struktura – v malých schází byrokratické překážky, mohou získat úzké, detailní výhody, které mohou stát stranou zájmu velkých korporací.<sup>28</sup>

Podnikání je podmíněno celou řadou rizik, a zda bude podnikatelský subjekt úspěšný, záleží na mnoha aspektech.

---

<sup>28</sup> SYNEK, M.: *Podniková ekonomika*, s. 367.



## 4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Koberce a textilní podlahové krytiny tvoří neoddělitelnou součást našich domácností. Společnost Holtex, a. s., Jiříkov (příloha č. 1) se zabývá výrobou koberců a podlahových textilií a je významným dodavatelem a výrobcem v této oblasti.

### 4.1 Základní údaje

Název subjektu:	Holtex, a. s.
Právní forma:	Akciová společnost
Sídlo:	Jiříkov, Rumburská č. p. 743, PSČ 40753
IČO:	41193849
Den zápisu:	28. 1. 1992
Předmět podnikání:	1) Zprostředkování obchodu 2) Specializovaný maloobchod 3) Velkoobchod 4) Výroba textilního zboží (kromě oděvů a oděvních doplňků)
Základní kapitál:	14 000 000,- Kč splaceno: 100 %
Akcie:	140 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč

Údaje o zřízení společnosti:

Akciová společnost byla založena zakladatelskou smlouvou ze dne 15. 08. 1991. Ke dni zápisu do obchodního rejstříku bylo splaceno 300 251,- Kč. Zakladatelé se dohodli na stanovách, složení představenstva, dozorčí rady a jmenování revizora.

## 4.2 Orgány společnosti

Řídícími orgány společnosti jsou:

- **představenstvo** – statutární orgán, který společnost řídí a jedná jejím jménem,
- **dozorčí rada** – dohlíží na výkon působnosti představenstva a na podnikatelskou činnost,
- **jednatel společnosti** – veškerou podnikatelskou činnost společnosti řídí jednatel společnosti, kterého jmenuje a odvolává představenstvo na návrh dozorčí rady. Jednatel vykonává zaměstnavatelská práva vůči všem zaměstnancům společnosti a může být též představenstvem pověřen rozhodovat u užití prostředků rezervního fondu, jde-li o neodkladné záležitosti. Vnitřní organizaci a řízení společnosti stanoví organizační řád a ostatní vnitřní předpisy, vydávané jednatelem a schválené představenstvem.

### Představenstvo:

Člen představenstva:	Jan Carel Theodor de Fiellietaz Goethart Bachlaan 13, Hilversum 1217 BT Nizozemské království
Člen představenstva:	Jaroslav Trégr Rumburk, Karolíny Světlé 229/8, PSČ 40801

**Dozorčí rada:**

Člen dozorčí rady:	Anna Maříková Liberec XV, Franklinova 579, PSČ 46005
Člen dozorčí rady:	Ilona Klementová Rumburk, Střední 1257/11, PSČ 40801
Člen dozorčí rady:	Josef Mlejnek Rumburk I., Karolíny S. 270/3, PSČ 40801

**Jednatel společnosti:**

Jaroslav Trégr  
Rumburk, Karolíny Světlé 229/8, PSČ 40801

**Zastupování společnosti:**

Společnost navenek zastupuje představenstvo, které je statutárním orgánem. Společnost zavazuje a jejím jménem jedná každý člen představenstva samostatně. Písemné úkony jménem společnosti podepisuje každý člen představenstva samostatně tak, že k názvu společnosti připojí svůj podpis.

Organizační struktura podniku je v příloženém schématu (příloha č. 3), kde je zřejmá podřízenost, nadřízenost a vedoucí funkce.

### **4.3 Současný stav hospodaření podniku Holtex, a. s., Jiříkov**

Jedná se o podnik, který se soustředí na zakázkovou výrobu a nejvýznamnějšími produkty této firmy jsou výrobky Atlas, Zenit a Belveder, které jsou distribuovány ve formě metráže. Dalšími významnými výrobky jsou Stufenmatten (příloha č. 8) a Rasenteppich, které jsou prodávány kusově.

Za dobu své dlouholeté existence podnik prošel řadou nevýrazných změn. Z tohoto důvodu je jeho počínání pozoruhodné, neboť funguje téměř stejně jako před deseti či patnácti lety. Fungování celého podniku však v dnešní době nelze zajišťovat stejným způsobem jako před deseti lety. Rizika, jímž čelí v dnešní době podnikatelské subjekty se mění a jsou

mnohem dynamičtější, než tomu bylo před deseti či patnácti lety, a tomu by mělo odpovídat i řízení rizik uvnitř podniku. Řízení rizika by mělo být komplexním přístupem strategického řízení, jež by mělo podniku pomoci v dostatečném předstihu zajistit schopnost reagovat na budoucí možné situace. Současně by mělo toto řízení omezit nepříznivé důsledky rizikových situací na obchodní činnost a také na jeho existenci samotnou. Impulsem by měly být především složité ekonomické podmínky a náhlé zvraty na světových trzích.

V roce 2011 se podniku podařilo aplikovat do provozu ochranu centrálním pultem. V celém podniku byly nainstalovány kamery, čidla a celé fungování bylo zaštitěno hlídáním celého areálu podniku určenými pracovníky. Management se tak rozhodnul z důvodu minimalizace rizika krádeží. K tomuto kroku byl podnik donucen rostoucím počtem krádeží hotových výrobků.

#### **4.3.1 Zaměstnanci**

Nejvýznamnějším výrobním činitelem jsou zaměstnanci, na jejichž úspěšné práci závisí plnění úkolů i další rozvoj celé akciové společnosti. Výběr a rozmístění zaměstnanců se provádí na základě objektivního posouzení jejich kvalit, schopností a skutečných výsledků jejich práce.

Holtex je malý podnik, který má v současné době 40 stálých zaměstnanců. Na sezónní práce je najímáno 10 - 20 zaměstnanců. Stav počtu zaměstnanců se od počátku existence podniku výrazně neměnil až do roku 2008. Ovšem spolu s finanční krizí, která postihla světové trhy, podnik musel přistoupit na postupné propouštění zaměstnanců v několika vlnách. Původně byl Holtex, a.s. středně velkým podnikem, který zaměstnával přibližně 150 zaměstnanců se stálým pracovním poměrem, a přibližně 40 zaměstnanců bylo najímáno na sezónní práce. Jelikož se jedná o podnik, který se orientuje především na zahraniční trhy, dopad ekonomické krize byl velmi znatelný a muselo se přistoupit k razantnímu snižování nákladů, které se nevyhnulo ani zaměstnancům samotným. Vlivem těchto událostí došlo ke skokovému snížení počtu odběratelů, a tedy i zakázek. Ke

snížování počtu zaměstnanců byl podnik nucen přistoupit od roku 2008 přibližně čtyřikrát zhruba jedenkrát ročně.

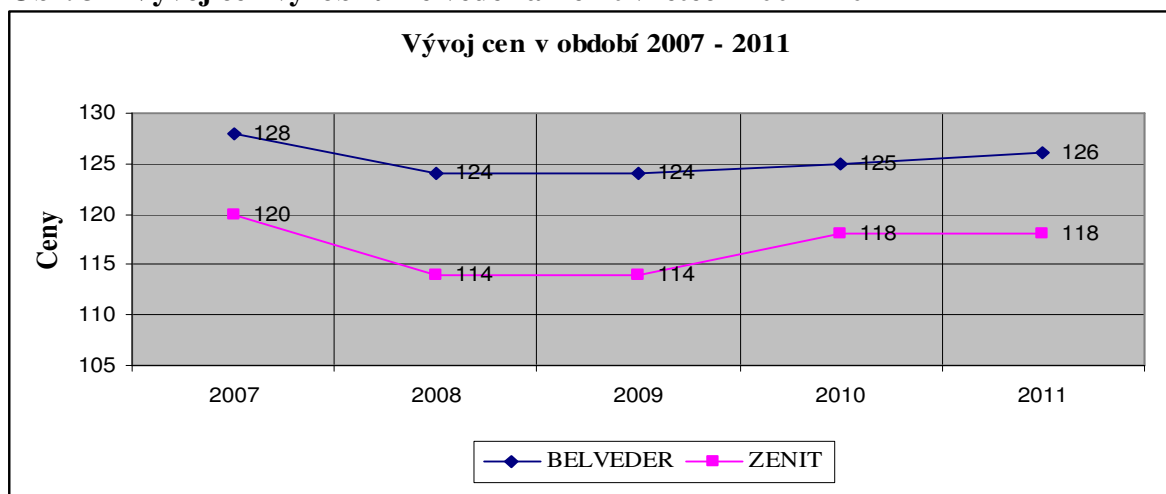
V předchozích letech byl Holtex významným a vyhledávaným poskytovatelem zaměstnání, jelikož se nachází v lokalitě, kde se do roku 2008 stále zvyšovala nezaměstnanost, a docházelo k růstu nedostatku pracovních míst. Dnes je ale situace jiná z výše zmíněných důvodů.

Výrobní proces se uskutečňuje v jednosměnném provozu. V některých nutných případech dochází k rozšíření výrobní kapacity na dvousměnný provoz.

#### 4.3.2 Ceny

Ceny jednotlivých výrobků závisí na množství odebíraného množství a podle důležitosti zákazníka. Znamená to tedy, že ceny většiny výrobků nejsou pevně určeny. Pevněji stanoveny jsou ceny jen u výrobků Zenit a Belveder (obrázek č. 3). Konkurence podniků, zabývajících se výrobou a distribucí koberců, není natolik silná, aby bylo nutné ceny výrobků stanovovat a přizpůsobovat podle konkurence. Z následujícího obrázku je zřejmé, že vlivem ekonomického propadu v průběhu roku 2008, musel podnik přistoupit ke skokovému snížení cen. Příkladem jsou zde výrobky Belveder a Zenit.

**Obr. 3 – Vývoj cen výrobků Belveder a Zenit v letech 2007 - 2011**



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů podniku Holtex, a. s.

Z grafu je patrné, že v letech 2010 a 2011 podnik mohl opět pozvolna začít navyšovat ceny a přiblížit se tak cenám, za které prodával v roce 2007. Vývoj cen u ostatních výrobků má také od roku 2010 lehce stoupající charakter po předchozím propadu v roce 2008. Tento vývoj ovšem není nijak výrazný a z důvodu neustálých změn cen, přizpůsobování cen jednotlivým zákazníkům a odebíranému množství, není lehké tento mírně stoupající trend zachytit.

Za období 2007 - 2011 Holtex v průměru ročně prodá 756 000 m<sup>2</sup>. Objem ročně prodaného zboží za období 2007 – 2011 je uveden v tabulce č. 3.

**Tab. 3 – Vývoj objemu prodaného zboží v letech 2007 - 2011**

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Objem prodeje (m <sup>2</sup> )	950.000	620.000	660.000	730.000	820.000

Zdroj: Výroční zpráva Holtexu, a. s., Jiříkov

Z tabulky je patrné, že objem prodané produkce byl v roce 2007 na svém vrcholu v uvedeném časovém horizontu. Vývoj rostoucího objemu prodané produkce od roku 2009 je úzce spjat se s postupnou stabilizací trhů, postupně rostoucím objemem výroby a množstvím vyráběného sortimentu.

#### **4.3.3 Kvalita výrobků**

Všechny výrobky podniku podléhají státní technické kontrole kvality Tüv v Německu. Ke kontrole kvality výrobků dochází přímo ve výrobě, v okamžiku dokončení výrobku. Kontroluje se např. kvalita a hustota obšití koberců, kvalita obšití rohů, hustota třásnění apod. Pokud výrobek neodpovídá požadavkům, které si sám určuje zadavatel objednávky, pak se výrobek ihned vrací zpět na úroveň výroby, kde došlo k chybě a výrobek je ihned opraven v případě, že chybu v kvalitě výrobku lze odstranit. V případě, že kontrolou projdou výrobky, které požadované kvalitě neodpovídají a zadavatel dané objednávky není s provedením práce spokojen, Holtex, a. s. objednávku přijme zpět a chybu napraví. Jedná se o rizika, která se podnik snaží eliminovat, neboť znamenají velkou ztrátu a podnik se tak může při vrácení velké zakázky dostat do časového deficitu, kdy je potřeba dokončit např.

jinou důležitou zakázku. Pokud by v takovém případě došlo ke zpoždění celé zakázky, mohla by tato situace vést až ke ztrátě odběratele.

#### **4.3.4 Výrobní zařízení**

Koberce jsou zpracovávány nejprve na šicích linkách (příloha č. 6), kde dochází k našití koberce na jutu a následně se vytvoří mateřská role, která je 150 m dlouhá. Dále koberec putuje do úpravny, kde koberec projde procesem latexování a posléze 70 metrů dlouhou sušičkou, kde dochází k zaschnutí latexu. Koberec dále pokračuje na nábal, kde se rozřezává celá role na kratší role podle přání zákazníků. Podle druhu koberce a požadavků zákazníků se výrobek dále může rozřezávat, obšívát, třásnit, lemovat apod. Na konci celého procesu dochází k ručnímu nebo strojovému balení výrobků do nepropustných pevných fólií, jejichž velikost se upravuje podle velikosti jednotlivých druhů výrobků (příloha č. 7). Konečným krokem celého procesu výroby je převážně u menších koberců kompletace.

Převážná část výrobního zařízení dovoluje zvýšení výrobní kapacity, ale zde musí být poukázáno na poruchovost některých strojů, kdy dochází k velkým prodlevám při výrobě jednotlivých kusů výrobků. Výrobní linka je vytížena v jednosměnném provozu, přičemž existuje možnost zvýšení výrobní kapacity vytížením v dvousměnném provozu, ale k takovému opatření dochází jen ve výjimečných případech, neboť při běžném provozu zvýšení výrobní kapacity není třeba.

#### **4.3.5 Současné odbytové možnosti**

Holtex nabízí sortiment pěti základních druhů koberců. Tyto základní druhy koberců se různým způsobem upravují a modifikují. Z pěti základních druhů tedy Holtex vyrábí další výrobky. Převážně se jedná o koberce vlastní výroby. Výrobky jsou dodávány do obchodních řetězců osmi největších obchodních partnerů (tabulka č. 4).

**Tab. 4 – Největší obchodní partneři**

Název	Druh výrobku	Roční nákup (m <sup>2</sup> )	Oblast
Plus	Atlas, Derby, City, Rasenteppich, hrací koberce, Stufenmatten	320.000	Německo
CCT Liberec	Atlas, Belveder, Zenit, hrací koberce	125.000	ČR
Möma	Atlas, City, hrací koberce, rohožky, Stufenmatten	120.000	Německo, Rakousko
Penny Market	Rasenteppich	100.000	ČR, Maďarsko, Německo, Polsko
Roller	Atlas, Zenit, rohožky, Stufenmatten	100.000	Německo
Toom Baumarkt	Atlas, hrací koberce, rohožky, Stufenmatten	100.000	Německo
Domäne	Atlas, Stufenmatten	70.000	Německo
Obi	Atlas, Zenit	15.000	Německo

Zdroj: Obchodní oddělení Holtex, a. s., Jiříkov

V tabulce je zřetelně vidět, že firma Plus je nejvýznamnějším odběratelem společnosti. Její roční objem nákupu je jednoznačně nejvyšší. Plus zadává osm zakázek, které se každý rok opakují a Holtex se zavázal, že každou z těchto zakázek přijme. Znamená to tedy, že pokud Plus zadá jednu ze svých zakázek a Holtex v této době pracuje na zakázce jiné, musí přizpůsobit svou výrobu takovým způsobem, aby i v této situaci zakázku, kterou Plus požaduje, splnil v požadovaném čase a v příslušné kvalitě. V tabulce je také možné vidět, že nejprodávanějšími a nejžádanějšími výrobky jsou Atlas, Zenit a Stufenmatten (příloha č. 8) a země, do které Holtex nejčastěji umisťuje své výrobky, je Německo.



#### 4.3.6 Dodavatelé materiálu a surovin

Nezastupitelnou roli hrají také dovozci, kteří zajišťují přísun materiálu, jež je potřebný pro zajištění procesu výroby koberců, případně dodavatelé koberců, které se v Holtexu dále upravují, balí a kompletují. Nejvýznamnější dodavatelé jsou uvedeni v tabulce č. 5.

**Tab. 5 – Největší dodavatelé**

<b>Dodavatelé</b>	<b>Dodávaný materiál</b>	<b>Země původu</b>
Ralux	nitě	Belgie
Schramm	nitě	Německo
Condor Industry	koberce	Holandsko
Osfflor	koberce	Holandsko
Vebe	koberce	Holandsko
Vifflor	koberce	Holandsko
Belatex	koberce	Belgie
Procotex	koberce	Belgie

Zdroj: Obchodní oddělení Holtex, a. s., Jiříkov

Nejvýznamnější dodavatelé, zajišťující materiál pro výrobu koberců, jsou firmy Ralux a Schramm. Ostatní firmy do Holtexu dodávají koberce pro další úpravu. Z tabulky je zřetelné, že největší dodavatelské firmy pocházejí především z oblasti Holandska a Belgie.

#### 4.3.7 Konkurence

Produkce této společnosti byla a stále je převážně orientována na zahraniční trhy. Čímž dosud nebyla příliš ohrožena její konkurenceschopnost. Výhledově se bude společnost snažit především o proniknutí na trh České republiky, Polska, Maďarska, Ukrajiny a Španělska, tím pádem její konkurence vzroste.

## 5. KOMPLEXNÍ POJISTNÁ OCHRANA PODNIKU

Můžeme říci, že společnost Holtex, a.s. je charakteristická neutrálním postojem k riziku. Znamená to, že riziko přímo nevyhledává, ani se riziku účelově nevyhýbá, aby se dalo říci, že má averzi k riziku. Přesto je ochotna se chránit před některými riziky, jenž by mohla významně ovlivnit či narušit plynulost výroby a obchodní činnost firmy.

Pro identifikaci rizik je nejprve důležité zvolit klasifikaci rizik a určení rizik, která podnik ohrožují nejvíce se zaměřením na průmyslová a podnikatelská rizika.

### 5.1 Analýza rizik

V následujícím obrázku můžeme vidět jednotlivá rizika z oblasti průmyslových a podnikatelských rizik, která ohrožují podnik nejvíce.

**Obr. 4 - Nejvýznamnější průmyslová a podnikatelská rizika ohrožující Holtex, a.s.**

Rizika
Poruchy výrobních strojů
Přerušení provozu
Krádeže a loupeže
Škody v důsledku provozované činnosti
Živelná rizika
Nesplacení pohledávek

Zdroj: Obchodní oddělení Holtex, a. s., Jiříkov

Rizika je nutné nejdříve jednoznačně identifikovat, což je prvním krokem analýzy rizik.

### **1. Porucha zařízení**

Provoz podniku používá pro svou činnost řadu zařízení nezbytných pro výrobu a kompletaci koberců. Jedná se především o složité stroje, které nemají univerzální použití. Pořízení těchto strojů je často velmi nákladné a ve výrobě je tak ve většině případů pouze jeden stroj, který se používá v konkrétní fázi výroby. Jeho porucha či poškození by významně narušilo plynulost celého výrobního procesu. Tato zařízení jsou vystavena mnoha rizikům, a to například neodborné manipulaci a konstrukční vadě. Pokud na daném stroji dojde k poškození, představuje to nejen vynaložené náklady na opravu, ale také obrovské prostoje, které lze vyčíslit z hlediska peněžního i časového.

Opatřením pro minimalizaci těchto rizik je průběžný servis zařízení a odborná školení pro zaměstnance, kteří s tímto zařízením pracují.

### **2. Přerušení provozu**

Jedná se o přerušení provozu z důvodu živelní události či v důsledku poškození strojního zařízení. Pokud se zaměříme na živelní události, musíme zmínit, že podnik se nenachází v oblasti, kde se vyskytují zemětřesení a povodně, a můžeme zde tedy hovořit spíše o hrozbách v podobě blesku, krupobití, požáru apod.

Opatřením je pak například protipožární zabezpečení.

### **3. Riziko krádeže a loupeže**

V tomto případě se jedná o krádež nebo loupežné přepadení v objektu společnosti, kde jsou uskladněny hotové výrobky určené k prodeji a zásoby výrobních materiálů. Dále by mohlo dojít k odcizení technického vybavení. Případná ztráta způsobená krádeží, by mola dosahovat vysokých částek.

Opatřením je používání bezpečnostních dveří, zámků a jiných zabezpečovacích zařízení.

#### **4. Riziko vzniku škody v důsledku provozované činnosti**

Toto riziko se vztahuje na znehodnocení, poškození, či nedbale odvedenou práci ze strany zaměstnanců. V případě Holtexu můžeme uvést, že ke znehodnocení může například dojít znečištěním hotových koberců od oleje či latexu, který se při výrobě používá. Pokud nedojde k odhalení včas, může být znehodnoceno obrovské množství materiálu, který již nemůže být dále distribuován či použit pro další výrobu. K těmto případům odchází právě nedbalostí a nedostatečnou kontrolou v průběhu výroby. Dané riziko může zahrnout případné škody, které nebylo zaviněno úmyslně.

Opatřením jsou průběžná kontrola zakázky, dodržování všech bezpečnostních a technických předpisů.

#### **5. Živelná rizika**

S těmito riziky je potřeba počítat vždy. Díky těmto rizikům může dojít k poškození budov a následnému poškození uskladněných výrobků a materiálu, či k dočasnému přerušení provozu podniku. Jedná se zejména o škody způsobené požárem, úderem blesku, vichřicí, vodou z vodovodního zařízení, atd.

Opatřením je pak například protipožární zabezpečení.

#### **6. Riziko nesplacených pohledávek**

Jedná se o jedno z nejčastějších rizik, se kterými se podnikatelské subjekty setkávají. Tento případ rizika může společnosti způsobit existenční problémy.

Opatřením je zjišťování finanční situace klienta. Při zaplacení kupní ceny jednorázově nebo před dobou splatnosti je možné poskytovat finanční bonusy a jiné výhody.

Po jednoznačné identifikaci a charakteristice jednotlivých rizik, která ohrožují podnik, je nutné u každého rizika provést měření pomocí kvalitativní metody a kvantitativní metody.<sup>29</sup>

Kvantitativní měření stanoví stupeň rizika na základě stupně četnosti výskytu a závažnosti rizika. Jedná se tedy o klasifikaci rizik podle velikosti. Zjistíme tak, která rizika nejvíce ohrožují podnik a která by mohla představovat velké finanční vydání vzhledem k rozsahu poškození majetku.

Četnost a závažnost jednotlivých rizik lze stanovit ve spolupráci s manažery společnosti, kteří mají o činnosti podniku největší přehled. Pro ohodnocení četnosti a závažnosti je použita stupnice 1 - 3, přičemž 1 představuje nejmenší četnost a nejmenší závažnost, oproti tomu 3 značí největší četnost a největší závažnost. Pomocnými kritérii pro jednotlivá bodová ohodnocení identifikovaných rizik je velikost škody (Kč), vliv na celkové náklady, nutnost čerpání rezerv nebo jiných zdrojů pro krytí škody a vliv na výrobní proces.

V tabulce č. 6 jsou charakterizovány jednotlivé skupiny rizik. Pro správné přiřazení stupně rizika k hrozbám je potřeba znát, co který stupeň vyjadřuje.

**Tab. 6 – Jednotlivé stupně rizika**

Stupeň rizika	Velikost rizika	Stupeň poškození
M	zanedbatelné	malý rozsah s minimálním vlivem
S	střední	výrazně ovlivňující
V	katastrofální	dlouhodobé ohrožení, vysoké poškození

Zdroj: MARTINOVIČOVÁ, D., *Pojištění podnikatelských subjektů*, s. 172.

---

<sup>29</sup> MARTINOVIČOVÁ, D., *Pojištění podnikatelských subjektů*, s. 173.

Členění rizika dle četnosti a závažnosti je pak uvedeno v následující tabulce.

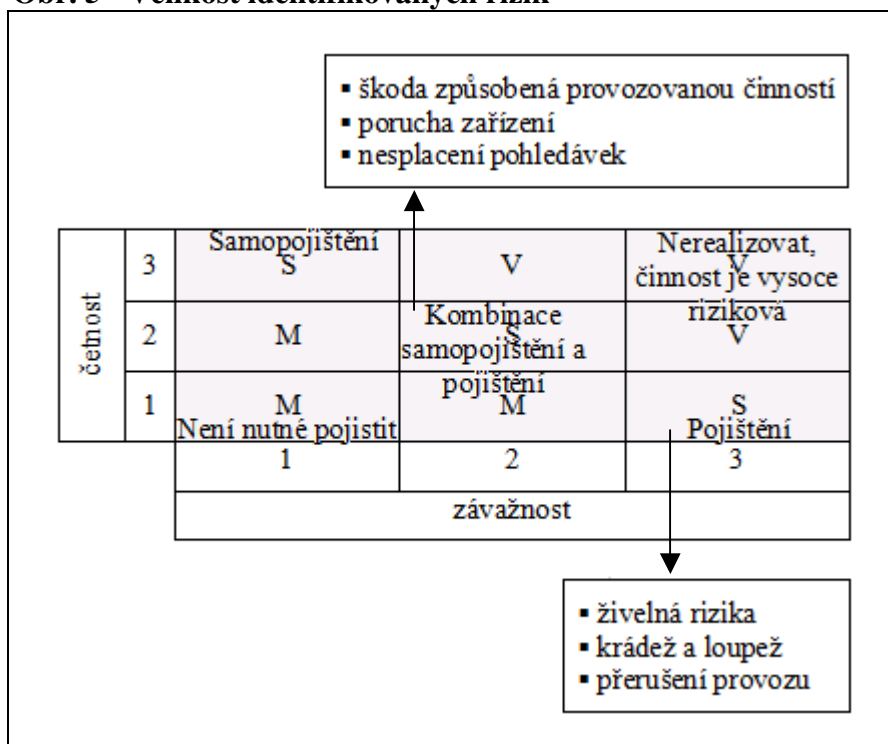
**Tab. 7 – Členění rizika dle jeho četnosti a závažnosti**

Riziko	Četnost	Závažnost	Stupeň rizika
Porucha zařízení	2	3	V
Přerušení provozu	1	3	V
Krádež a loupež	1	2	S
Škoda v důsledku provozované činnosti	2	2	S
Živelná rizika	1	3	V
Riziko nesplacených pohledávek	1	2	S

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů podniku Holtex, a. s.

Po zjištění stupně rizik působících na Holtex je nutné analyzovat vztah těchto rizik k jejich pojistitelnosti. Toto členění slouží managementu společnosti k tomu, aby měl přehled, která rizika není nutné pojišťovat, která se dají krýt z vlastních zdrojů, která je vhodné pojistit a na která aplikovat předchozí dva způsoby. Tato analýza nám pomůže také ukázat, že některé činnosti je lépe nerealizovat pro vysoké riziko. Pro danou analýzu použijeme obrázek č. 5 z následující strany, z něhož lze odvodit velikost identifikovaných rizik.

**Obr. 5 - Velikost identifikovaných rizik**



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů podniku Holtex, a. s.

Na základě předchozí analýzy jsme dospěli k závěru, že z identifikovaných rizik společnosti nespádají žádná rizika do oblasti samopojištění a katastrofických rizik. To je pro společnost pozitivní výsledek, jelikož katastrofická rizika nejsou pojistná.

Do oblasti zanedbatelných rizik, která není nutné nechat pojistit, nám nespádají žádná z uvedených rizik. Do oblasti středních rizik, která se řeší kombinací samopojištění a pojištění spadají škoda způsobená provozovanou činností, porucha zařízení a nesplacení pohledávek. Do kategorie pojištění spadají živelná rizika, rizika krádeže a loupeže a riziko přerušení provozu.

Pro přesné zhodnocení rizik je vhodné použít také druhou metodu měření rizik, a to kvantitativní metodu. Tato metoda posuzuje možná rizika z hlediska předpokládané ztráty. Předpokládanou hodnotou ztráty je pravděpodobnost ztráty násobená velikostí potencionální ztráty. Pravděpodobnost výskytu rizika je dána v intervalu 0 až 1, čím více se interval blíží jedné, tím je výskyt rizika pravděpodobnější. Pravděpodobnost ztráty byla

opět stanovena ve spolupráci s managementem společnosti. Velikost předpokládaných ztrát způsobených identifikovanými hrozbami u daného podniku uvádí následující tabulka.

**Tab. 8 – Kvantitativní měření rizik**

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Možná ztráta (Kč)	Velikost předpokládané ztráty (Kč)
Porucha zařízení	0,20	400 000,-	80 000,-
Přerušení provozu	0,10	2 500 000,-	250 000,-
Krádež a loupež	0,25	200 000,-	50 000,-
Škoda v důsledku provozované činnosti	0,15	150 000,-	22 500,-
Živelná rizika	0,10	4 000 000,-	400 000,-
Riziko nesplacených pohledávek	0,15	300 000,-	45 000,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů podniku Holtex, a. s.

Při kvantitativní metodě hodnocení rizik je velmi složité určit jednotlivé ztráty daných rizik a také je velice složité odhadnout pravděpodobnost výskytu jednotlivých rizik a škodu, kterou mohou způsobit. Jednotlivé ztráty ve výše uvedené tabulce jsme vyčíslili pomocí následujících informací:

**a) Porucha zařízení** – ztráta z prostoje zařízení, které slouží k činnosti ve výrobě nebo samotná škoda způsobená na tomto stroji.

**b) Přerušení provozu** – jedná se o přerušení provozu v důsledku živelné události či poškození strojního zařízení. Možná finanční ztráta je určena na základě ročních tržeb (32 mil. Kč).

**c) Krádež a loupež** – zde je velice složité odhadnout možnou ztrátu, může se jednat o odcizení hotových výrobků ze skladů nebo pouze výrobního materiálu a technického vybavení.



**d) Živelná rizika** – dané riziko se vztahuje na poškození budovy živelnou hrozbou (oheň, voda, blesk, vítr, atd.). Je velice složité odhadnout možnou finanční ztrátu při poškození budovy.

## **5.2 Vyhodnocení analýzy rizik společnosti**

Na základě provedených výpočtů a odhadů pomocí kvalitativní a kvantitativní metody měření rizik jsme dospěli k závěru, že podnikatelský subjekt není ohrožován žádnými riziky katastrofických důsledků, které by komerční pojišťovna nebylo schopna pojistit. Velikosti ztrát nejsou závažného rozměru a komerční pojišťovna by tedy měla identifikovaná rizika bez problému pojistit v případě zájmu podniku. Všechna rizika, která jsme určili, jsou pojistitelná a splňují tak kritéria identifikovatelnosti, vyčíslitelnosti, ekonomické přijatelnosti a nahodilosti projevu rizika.

Identifikovaná rizika se pohybují v rozsahu od zanedbatelných až po velká rizika. Některá rizika podle provedených měření nejsou tak závažná, takže jejich případná ztráta není tak velká, aby bylo nezbytně nutné je krýt nebo minimalizovat formou pojištění. V tomto případě se jedná o riziko škody v důsledku provozované činnosti.

Rizika spadající do oblasti kombinace samopojištění a pojištění, tzn. podnikatelský subjekt by měl počítat s nepředvídatelnými výdaji na takto identifikovatelná rizika a tvořit finanční rezervu, z které by se dala částečně tato ztráta uhradit. Finanční rezervu by měl podnik využít okamžitě, čímž urychlí znovuzavedení provozu a nehrozí tím velké finanční ztráty. Za těchto skutečností je možné uzavřít zlomkové pojištění, zvýšit spoluúčast nebo nepojistit v plném rozsahu. U zkoumaného podnikatelského subjektu spadají do této kategorie rizika poruchy zařízení, nesplacení pohledávek a škoda způsobená provozovanou činností.

Do identifikace rizik, která by si měla nechat společnost pojistit vybranou komerční pojišťovnou, aby nedošlo k ohrožení provozu výroby, patří krádež a loupež, živelná rizika a přerušení provozu.

### 5.3 Současný stav pojistné ochrany společnosti Holtex, a.s.

Současná pojistná smlouva je uzavřena se společností Česká pojišťovna, a.s. Pojištění sjednané podle této pojistné smlouvy se řídí zákonem č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě, pojistnými podmínkami a dále smluvními ujednáními uvedenými pro jednotlivá pojištění. Pokud není dále v této pojistné smlouvě sjednáno jinak, ujednává se, že pojistná plnění vyplacená ze všech pojistných událostí nastalých na jednom místě pojištění v průběhu jednoho pojistného roku nebo v době určité, na kterou bylo pojištění sjednáno, jsou pro celou smlouvu omezena:

- 1) za škody vzniklé záplavou nebo povodní v úhrnu částkou 8 mil. Kč,
- 2) za škody vzniklé z příčiny pojistného nebezpečí vichřice nebo krupobití v úhrnu částkou 8 mil. Kč,
- 3) za škody, které vzniknou zemětřesením v úhrnu částkou 8 mil. Kč.

**Pojištění staveb pro případ živelních a dalších sjednaných pojistných rizik** se řídí všeobecnými podmínkami pro pojištění majetku.

**Tab. 9 – Specifikace pojišťovaných staveb a věcí**

Specifikace pojišťovaných staveb a věcí	Počet nadzemních podlaží	Pojistná částka (Kč)	Pojistné (Kč)
Hlavní budova s výrobní halou	1	11 800 000,-	6 893,-
Budova 1. skladu	0	-	-
Budova 2. skladu	0	-	-

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů podniku Holtex, a. s.

**Připojištění dalších věcí a nákladů** bylo sjednáno jako pojištění prvního rizika a je uvedeno v následující tabulce.

**Tab. 10 – Specifikace pojišťovaných souborů věcí a nákladů**

Specifikace pojišťovaných souborů věcí a nákladů	Limit plnění (Kč)	Pojistné (Kč)
Soubor vstupních dveří včetně čidel zabezpečovací signalizace na těchto dveřích	65 000,-	2 962,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů podniku Holtex, a. s.

Pojištění staveb pro případ poškození nebo zničení věcí se sjednává pro případ poškození nebo zničení pojištěné věci jakoukoliv událostí, která nastane nečekaně a náhle a není vyloučena.

Z pojištění nevzniká právo na plnění škody způsobené bezprostředním následkem koroze, eroze, oxidace a jakýmkoliv znečištěním. Dále nevzniká právo na plnění škodou způsobenou bezprostředním následkem opotřebení, trvalého vlivu provozu, a postupného stárnutí.

Pojistné za všechny položky činí 9 855,- Kč. Žádná další připojištění dalších věcí a nákladů či připojištění pojistných rizik podnik sjednány nemá. Zde jsou velké rezervy v pojištění, jež by mohl management využít pro svoji ochranu. Je možné využít různých specifikací pojišťovaných nebezpečí, jako například voda vytékající z vodovodního zařízení a její zamrzání. Takto by měl podnik přistupovat ke všem rizikům a individuálně je zhodnotit a připojistit, pokud pro něj představují neakceptovatelné riziko. Dále je z tabulky vidět, že podnik nemá pojištěnu ani jednu budovu skladu, v nichž čas od času bývají uskladněny hotové výrobky připravené k expedici v hodnotě statisíců korun.

**Pojištění movitých věcí pro případ krádeže a loupeže** je uvedeno v tabulce č. 11.

**Tab. 11 – Specifikace pojišťovaných věcí, souborů věcí a nákladů**

Specifikace pojišťovaných věcí, souborů věcí a nákladů	Pojistná částka (Kč)	Pojistné (Kč)
Soubor vlastních strojů a zařízení.	-	-
Soubor zásob s výjimkou nedokončené výroby - sjednává se jako pojištění prvního rizika.	150 000,-	2 120,-
Stavební součásti, tj. prvky, jež tvoří vnitřní prostor pojištěné budovy, náklady na opravu poškozených nebo zničených stavebních součástí, jež tvoří zabezpečení uzamčeného místa pojištění. Pojištění se sjednává jako pojištění prvního rizika.	50 000,-	440,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů podniku Holtex, a. s.

V oblasti pojištění movitých věcí pro případ krádeže a loupeže společnost využívá pojištění zásob a stavebních součástí. Vlastní stroje a zařízení podnik pojištěny nemá.

**Připojištění pojistných rizik** je zřejmé s tabulky specifikace pojistných rizik.

**Tab. 12 – Specifikace pojistných rizik**

Specifikace pojistných rizik	Limit maximálního ročního plnění (Kč)	Pojistné (Kč)
Úmyslné poškození nebo úmyslné zničení věci	70 000,-	320,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů podniku Holtex, a. s.

Pojistná plnění vyplacená z tohoto pojištění ze všech pojistných událostí nastalých v průběhu jednoho pojistného roku a způsobených připojištěným nebezpečím, nesmí přesáhnout částku uvedenou ve sloupci „Limit maximálního ročního plnění v Kč“.

Celkové pojistné za všechna sjednaná pojištění je 2 880,- Kč. Pojištění je sjednáno se spoluúčastí ve výši 5 000,- Kč. Sleva se sjednanou spoluúčastí je 10 %. Roční pojistné po slevě za spoluúčast je tedy 2 592,- Kč.

**Živelné pojištění movitých věcí** je sjednáno dle specifikace v tabulce se specifikací pojišťovaných věcí, souborů věcí a nákladů.

**Tab. 13 – Specifikace pojišťovaných věcí, souborů věcí a nákladů**

Specifikace pojišťovaných věcí, souborů věcí a nákladů	Pojistná částka (Kč)	Pojistné (Kč)
Soubor vlastních strojů a zařízení	1 800 000,-	3 140,-
Soubor zásob s výjimkou nedokončené výroby	500 000,-	1 100,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů podniku Holtex, a. s.

Pojistná plnění vyplacená z připojištění pojistných rizik ze všech pojistných událostí nastalých v průběhu jednoho pojistného roku, nesmí v součtu přesáhnout částku uvedenou ve sloupci „Limit maximálního ročního plnění v Kč“ uvedeného v následující tabulce.

**Tab. 14 – Specifikace pojistných rizik**

Specifikace pojistných rizik	Limit maximálního ročního plnění (Kč)	Pojistné (Kč)
Povodeň nebo záplava	50 000,-	440,-
Vichřice nebo krupobití	150 000,-	3 438,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů podniku Holtex, a. s.

Celkové pojištění činí 8 118,- Kč. Pojištění je sjednáno se spoluúčastí ve výši 5 000,- Kč. Je ujednáno, že pro případ pojistných událostí, jejichž příčinou je pojistné nebezpečí záplava, povodeň, vichřice, krupobití nebo zemětřesení se sjednává spoluúčast 10 % z pojistného plnění, minimálně však spoluúčast v Kč uvedená v tomto bodě.

Pokud se dále zaměříme na oblast **pojištění odpovědnosti za škodu podnikatele**, musíme nejprve stanovit předpokládanou výši příjmů, které jsou předmětem daně z příjmu. Očekávané příjmy tedy činí 29 000 000,- Kč. Pojistné se vztahuje na odpovědnost za škodu vzniklou v souvislosti s činnostmi uvedenými ve výpisu z obchodního rejstříku. Pojištění v základním rozsahu je sjednáno s limitem plnění 5 mil. Kč, s územním rozsahem České republiky a se sjednanou spoluúčastí v základním rozsahu 1 000,- Kč.

Pojištěný se podílí na plnění z každé škodní události spoluúčastí, která je sjednána pro pojistné riziko. Je-li v rámci jedné škodní události plněno z více pojistných rizik, podílí se pojištěný na plnění ze škodní události nejvyšší sjednanou spoluúčastí.

**Tab. 15 – Pojistná rizika**

Pojistná rizika	Pojistné (Kč)
Pojištění odpovědnosti za škodu v základním rozsahu.	14 726,-
Pojištění odpovědnosti za škodu na věcech převzatých, jež mají být předmětem jeho závazků.	3 264,-
Pojištění náhrady nákladů léčení vynaložených zdravotní pojišťovnou následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání.	1 900,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů podniku Holtex, a. s.

Celkové pojistné za všechna pojistná rizika je 19 890,- Kč.

Pro rekapitulaci stávající pojistné ochrany nám poslouží tabulka s přehledem jednotlivých částí pojištění a příslušných pojistných částek.

**Tab. 16 – Rekapitulace pojištění**

Název pojištění	Pojistné (Kč)
Pojištění staveb pro případ živelných a dalších sjednaných pojistných rizik	9 855,-
Pojištění movitých věcí pro případ krádeže a loupeže	2 880,-
Živelná pojištění movitých věcí	8 118,-
Pojištění odpovědnosti za škodu podnikatele	19 890,-
Přiznaná sleva za připojištěnost (Kč)	2 397,-
Sleva/přirážka za platební metodu	0,-
<b>Celkem předepsané pojistné</b>	<b>40 743,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů podniku Holtex, a. s.

Největší částí vynaložených nákladů na pojištění podnikatelského subjektu připadá na pojištění odpovědnosti za škodu podnikatele a na pojištění staveb pro případ živelných a dalších sjednaných pojistných rizik. Dále následují živelná pojištění movitých věcí a pojištění movitých věcí pro případ krádeže a loupeže. Pojistné je rozděleno do dvou plateb za pojistný rok.

Je tedy zcela zřejmé, že rizika vyplývající ze samotné analýzy rizik, která Holtex ohrožují nejvíce, nemá podnik řadu z nich pojištěných vůbec nebo pojistná částka není adekvátní k výši tohoto rizika (obrázek č. 5). Z analýzy vyplývá, že podnik by měl přistoupit k pojištění živelných rizik, rizik pro případ krádeže a loupeže a rizik přerušení provozu. Ze samotné rekapitulace pojištění bylo zjištěno, že pojištění pro případ přerušení provozu podnik nemá sjednáno vůbec. Z hlediska kombinace samopojištění a pojištění by měl brát podnik v úvahu rizika škod způsobených provozovanou činností, riziko poruch zařízení a riziko nesplacení pohledávek. Tato rizika v pojistné smlouvě nejsou zahrnuta ani okrajově. V tuto chvíli je tedy nutné zhodnocení managementu, zda není vhodné přistoupit k celkové revizi pojistné smlouvy a zařazení zmíněných rizik do pojistné ochrany. Můžeme hovořit o náhodě, že rizika, jež podnik ohrožují nejvýznamněji, do dnešní doby jeho obchodní a výrobní činnost významněji neohrozila. Pokud by například došlo k přerušení provozu z důvodu, který by poškodil výrobní zařízení, škody by se mohly vyšplhat do statisícových částek, jež by značně poškodily fungování společnosti. Dalo by se říci, že v tomto smyslu můžeme nedbalost managementu označit jako hazard, jelikož nejvýznamnější rizika jsou podceněna jejich opomíjením v pojistné smlouvě.

## **5.4 Analýza nabídky vybrané komerční pojišťovny**

Po provedení identifikace a zhodnocení rizik zkoumaného podnikatelského subjektu, stojíme před rozhodnutím, na kterou komerční pojišťovnu budou převedena rizika, jež ohrožují tuto společnost, aby se minimalizovaly případné finanční ztráty, které mohou způsobit finanční nestabilitu společnosti. Na základě požadavků společnosti zachovat pojistnou smlouvu u České pojišťovny, je tedy potřeba analyzovat celkovou nabídku nabízených pojistných produktů, aby pojistná ochrana Holtexu byla kompletní a vybraná

rizika mohla být do pojistné smlouvy zahrnuta. Součástí nabídky pojistného portfolia by měly být i pojistné podmínky, které doplňují a specifikují celou nabídku pojistného krytí.

**Tab. 17 – Návrh pojistného portfolia (Kč)**

Druh pojištění		Pojistná částka	Spoluúčast	Pojistné
Živelní pojištění				
Nemovitost	Pojištění požáru, výbuchu atd.	11 800 000,-	10 000,-	12 065,-
	Doplňkové pojištění	1 180 000,-	5 000,-	1 991,-
	Vodovodní škody	1 180 000,-	5 000,-	1 143,-
	Mezisoučet			15 199,-
Soubor věcí movitých	Pojištění požáru, výbuchu atd.	1 600 000,-	10 000,-	1 600,-
	Doplňkové pojištění	1 600 000,-	5 000,-	942,-
	Vodovodní škody	1 600 000,-	5 000,-	528,-
	Mezisoučet			3 070,-
Soubor zásob	Pojištění požáru, výbuchu atd.	500 000,-	10 000,-	450,-
	Doplňkové pojištění	500 000,-	5 000,-	279,-
	Vodovodní škody	500 000,-	5 000,-	165,-
	Mezisoučet			894,-
Pojištění odcizení				
Soubor věcí movitých		500 000,-	5 000,-	2 750,-
Soubor zásob		260 000,-	5 000,-	1 430,-
		Mezisoučet		4 180,-
Pojištění přerušení provozu				
Živelnou událostí		2 500 000,-	10 000,-	4 760,-
		Mezisoučet		4 760,-
Pojištění odpovědnosti za škodu				
Základní pojištění odpovědnosti		3 000 000,-	5 000,-	9 653,-
Následná finanční škoda		1 000 000,-	5 000,-	10 000,-
věci převzaté		1 000 000,-	5 000,-	11 500,-
		Mezisoučet		31 153,-
Pojištění celkem				59 256,-
Obchodní sleva 10 %				5 928,-
Celkové roční pojištění celkem				53 328,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů podniku Holtex, a. s.



Při výběru komerční pojišťovny se zpravidla rozhodujeme podle několika kritérií, která bychom měli brát v úvahu před samotným výběrem. Pokud je ovšem podnikatelský subjekt rozhodnut zůstat u své stávající pojišťovny, může tedy na základě získaných dat z analýzy zhodnotit, zda by bylo vhodné přistoupit k celkové revizi sjednaného pojištění. V tomto případě tedy podnik bude zkoumat především výši pojistného, předepsané pojistné, spoluúčast a rychlost likvidace pojistné události. Nechce-li podnik měnit stávající pojišťovnu, můžeme předpokládat, že je spokojen s kritérii jako je dostupnost poskytovaných služeb, kompletnost nabídky pojistných produktů, dosavadní zkušenost s komerční pojišťovnou, finanční síla komerční pojišťovny a kvalifikovanost jejích zaměstnanců.

V nabídce pojistného portfolia je vidět, že stávající pojišťovna, se kterou má Holtex sjednanou pojistnou smlouvu, nabízí pojištění všech rizik, která by si měl podnik pojistit na základě výsledků provedené analýzy. Jedná se konkrétně o pojištění živelných rizik, rizika krádeže a loupeže a rizika přerušení provozu. U ostatních rizik, vyplývajících z analýzy rizik Holtexu, která je možné krýt kombinací samopojištění a pojištění, má podnik prostor na zhodnocení, zda rizika připojistí a v jakém rozsahu.

Jedním ze znaků podniku je, že má společenský charakter, jelikož se sám skládá ze skupiny lidí. Pro podnik jsou důležité dobré vztahy k jeho okolí, ale i dobré vztahy k zaměstnancům podniku. Z hlediska kompletnosti pojistné ochrany společnosti Holtex, a.s. ještě něco chybí. Z celé palety možných rizik jsme se dosud zajímali pouze o rizika, jež ovlivňují majetek či provozní činnost. V tomto ohledu stojí za zmínku i zaměstnanci, jelikož rizika, která je ohrožují, mohou přímo či nepřímo ovlivňovat chod společnosti. Aby byla pojistná ochrana skutečně komplexní, je dobré již navržená pojištění doplnit pojistnými produkty odvětví pojištění osob. Podnikatelské subjekty přiznávají v rámci sociálních programů svým zaměstnancům množství tzv. zaměstnaneckých výhod. Bylo by jistě žádoucí, aby jednou z nich byl také příspěvek na životní pojištění, který při dodržení daných podmínek může být daňově zajímavý pro zaměstnance i zaměstnavatele samotného.

## **6. NÁVRHY NA OPTIMALIZACI PRŮMYSLOVÝ A PODNIKATELSKÝCH RIZIK**

Existuje celá řada postupů a doporučení, která vedou podnik směrem k optimalizaci rizik a zvyšování jeho ochrany, a je to určitě dobře, neboť čím více možností a variant můžeme ke zdokonalení aplikovat, tím je rozhodování jednodušší, ovšem za předpokladu výběru správné varianty. Sledování a řízení rizik je totiž velmi důležitou součástí řízení celého podniku. Snahou je zhruba naznačit, jakým je třeba se ubírat směrem v případě problémů, s nimiž se podnik potýká a které nepochybně mají vliv na jeho celkovou efektivnost a úspěšnost. Společnost Holtex, a.s. se potýká s řadou problémů, které neřeší dostatečně důsledně a takovým způsobem, který by se výraznějším způsobem nedotýkal celkové efektivnosti řízení rizik podniku.

Celková pojistná ochrana podniku je zcela nedostatečná z hlediska rizik, kterým tato společnost každodenně čelí. V případě pojištění staveb a věcí pro případ živelného rizika má společnost sjednanou pojistnou smlouvu vztahující se pouze na hlavní budovu. Dva sklady, ve kterých se uskládají hotové výrobky v hodnotách statisíců před samotnou expedicí, pojištěny ovšem nejsou. Pokud by došlo ke škodě na těchto skladech z důvodu živelní události, pro Holtex by to představovalo obrovskou ztrátu. Pro podnik je to ztráta, která by se promítla do nákladů a proto je potřeba tento problém aktivně řešit. U stávající komerční pojišťovny, u níž chce společnost setrvat, možnost připojištění těchto skladů nabízí. Zde by bylo potřeba do stávajícího portfolia pojištění těchto skladů určitě zařadit, jelikož živelní události jsou nepředvídatelné a podnik nemá jinou možnost, jak se těmto rizikům bránit.

Pojištění movitých věcí pro případ krádeže a loupeže podnik sjednané má, ovšem je nutné zdůraznit, že pojistná ochrana co do výše pojistné částky je nedostatečná. Soubor zásob má podnik pojištěn na částku 150 000,-. Podnik přistoupil ke sjednání tohoto pojištění hlavně z toho důvodu, že v podniku došlo jen v roce 2010 podle odhadu k odcizení zhruba 2 000 m<sup>2</sup> podlahových textilií. Jednalo se o nejdražší zboží, které se v podniku vyrábí. Množství ukradených koberců bylo vyčísleno zhruba na 500 000,- Kč, což pro Holtex představuje

velikou ztrátu. Tento vážný problém se tedy podnik snaží aktivně řešit. V tomto roce firma investovala cca. 400 000,- Kč do kamerového systému, který monitoruje celý areál podniku. Dále Holtex najal bezpečnostní agenturu, která funguje na bázi ochrany přes centrální pult. Toto rozhodnutí podniku podporuji a myslím, že vedení společnosti vykročilo správným směrem. Zda tato investice a přijatá opatření byla vhodná se ovšem ukáže až s odstupem času. Zde bych doporučila pojistnou částku navýšit, aby byla kryta větší část nákladů, pokud by došlo k obdobnému případu. Stávající pojišťovna ve svém portfoliu nabízí pojištění movitých věcí s pojistnou částkou 500 000,- Kč za 2 750,- Kč a pojištění zásob s pojistnou částkou 260 000,- Kč za 1 430,- Kč. Náklady podniku na pojistné by se tímto pojištěním výrazně nezvýšilo, ovšem pojistná ochrana proti tomuto riziku by již byla adekvátní.

Z analýzy dále vyplývá, že dalším rizikem, které spadá do oblasti, kterou je potřeba řešit pojištěním, je riziko přerušení provozu. Na základě měření rizika kvantitativní metodou bylo zjištěno, že pravděpodobnost výskytu škody přerušením provozu odpovídá 0,10 a předpokládaná ztráta odpovídá částce 2 500 000,- Kč. V tomto případě můžeme hovořit o velkém štěstí, že ve výrobě zatím ke škodě přerušením provozu nedošlo, jelikož Holtex není před tímto rizikem nijak chráněn. Zde by mělo být poukázáno na poruchovost některých strojů, které jsou pro výrobu nezbytné. Jedná se z převážné části o unikátní stroje, které nemají univerzální použití a tak by nemohli být nahrazeny při výrobě jiným strojem. Z důvodu značně vysoké pořizovací ceny těchto strojů nemá podnik v provozu ani jeden tento stroj v počtu dvou kusů a tak jsou tyto stroje nenahraditelné. Riziko je tedy značné a způsobená škoda by významně ovlivnila plynulost výrobního procesu. Zatím se vždy podařilo poruchy těchto strojů vyřešit operativně, ovšem nemusí tomu tak být vždy. Stávající pojišťovna má ve svém portfoliu zahrnuto i toto riziko, ovšem jen pro případ živelních událostí, a Holtex má tedy možnost pojistit se. Pokud by měla společnost zájem sjednat smlouvu s pojistnou částkou 2 500 000,- Kč, která představuje předpokládanou ztrátu, může tak učinit s vynaloženým nákladem ve výši 4 760,- Kč. V tomto případě bych společnosti doporučila doplnit tuto ochranu ještě o pojištění strojního zařízení, jelikož pojištění přerušení provozu v sobě možnost pojištění pro poruchu strojního zařízení nezahrnuje. Zde pojišťovna potřebuje detailní informace o strojních zařízeních a nabídku

vytváří přímo na základě jednání s managementem, jelikož tento druh pojištění bývá velmi nákladný. Ze strany managementu v této oblasti došlo ke značnému podcenění rizika.

Společnost Holtex, a.s. má dále sjednanou ochranu pojištěním odpovědnosti za škodu podnikatele, kde je adekvátnost pojistné částky i pojistného odpovídající. Toto pojištění bych v současné době doporučila zachovat ve stávající podobě.

Do oblasti středních rizik, která se řeší kombinací samopojištění a pojištění, spadají škoda způsobená provozovanou činností, porucha zařízení a nesplácení pohledávek. Jak již bylo zmíněno, riziko poruchovosti zařízení je značné a je spojeno se značnými náklady, doporučila bych tedy i toto riziko přenést na pojišťovnu.

Na základě zadání společnosti bylo uvedeno, že riziko nesplácení pohledávek a škody způsobené provozovanou činností má podnik vyřešeno samopojištěním. V tomto případě tedy záleží na zhodnocení situace managementem, zda je samotné samopojištění nejvhodnějším řešením. Opařením proti tomuto riziku by mohlo být také například poskytnutí finančního bonusu a jiných výhod při zaplacení kupní ceny odběratelem jednorázově nebo před dobou splatnosti.

Dalším návrhem, který by měl pomoci optimalizovat pojistnou ochranu podniku, je pravidelné provádění kontroly aktuálnosti pojistné ochrany. Kontrola by měla přispět pomoci čelit rizikům bez větších ztrát. Nízká úroveň ochrany podniku před průmyslovými a podnikatelskými riziky je právě důsledkem špatné kontroly.

Ačkoliv se podnik snaží hospodařit efektivně, musí si připustit, že někdy je zapotřebí vynaložit určité náklady na svoji ochranu, aby v konečném důsledku mohlo být zabráněno vzniku škody pojistnou událostí, která by byla mnohonásobně vyšší a měla by negativní vliv na chod celé společnosti. Mnohdy se snaží dosáhnout efektivnosti špatným způsobem, který nakonec nemá očekávaný výsledek. Dají se ještě nalézt rezervy v řešení problémů, které jeho efektivnost z hlediska optimalizace rizika brzdí. Vlastní chybou vrcholný management podniku některé problémy, které se z počátku zdají být banální, neřeší a zavírá před nimi oči nebo je neřeší dostatečně důsledně, což by mohlo v budoucnosti jeho další rozvoj zbytečně zpomalit či významně narušit.

Většina malých a středním podniků v podmínkách české ekonomiky prochází v rámci svého životního cyklu tzv. růstovou krizí. Spočívá především v nutnosti změny systému řízení a s tím spojených nároků na strukturu informací. Možným řešením některých závažných nedostatků Holtexu by mohlo být důsledné uplatňování nástrojů moderního risk managementu. Prioritou při budování základů řízení rizik by mělo být vybudování nové, kvalitativně vyšší datové základny. Bude základem pro vytvoření a uplatnění efektivních nástrojů ekonomického řízení a to zejména při řízení a kontrole nákladových událostí. Tento systém by měl pomoci zjišťovat zdroj ne hospodárnosti dle druhu členění rizik. Dále by měl risk management v důsledku podpořit hospodaření dílčích vnitropodnikových jednotek.

Pokud chce vedení Holtexu efektivně rozhodovat o dalším rozvoji firmy, musí mít souhrnné informace jak o vývoji dílčích činností, tak zejména komplexní informace, které charakterizují celkový obraz firmy v časovém vývoji. K tomu ovšem nestačí pouze hodnotové údaje, ale musí být doplněny celou řadou dalších údajů, které umožní zhodnotit stávající využití ochrany podniku před riziky. Risk management tedy představuje komplexní přístup k řízení rizik, jehož cílem je poskytovat informace pro strategické řízení, a tedy by mělo zajistit schopnost podniku reagovat na budoucí možné situace. Současně má toto řízení omezit možné nepříznivé důsledky rizikových situací na obchodní činnost a také na jeho existenci samotnou.

## ZÁVĚR

Existuje celá řada postupů a doporučení, která vedou podnik směrem k dalšímu rozvoji, a je to určitě dobře, neboť čím více možností a variant můžeme ke zdokonalování aplikovat, tím je rozhodnutí lehčí, ovšem za předpokladu výběru správné varianty. Riziko správného rozhodnutí je nedílnou součástí podnikání a většiny manažerských aktivit, mezi něž je možné zařadit strategické řízení. Podnik nemůže být dlouhodobě úspěšný, pokud není ochoten vzít na sebe určité riziko, přičemž na druhé straně může být příčinou jeho podnikatelského neúspěchu.

Strategickým záměrem Holtexu je udržení si dobrého postavení na trhu. Většinu výrobků společnost umisťuje na zahraniční trhy, kde je konkurence větší a připravenější, ale nebrání se ani postupnému pronikání na domácí trh.

Společnost si zajišťuje svou přizpůsobivostí vlastního výrobního sortimentu požadavkům zákazníků stabilní postavení na trhu s koberci. Pokud by se však podnik razantněji a důsledněji snažil stát se úspěšnou a správně fungující ekonomikou, dosáhl by určitě lepšího postavení na trhu než má dnes. V případě, že se podniku podaří vyrovnat se úspěšně s problémy, se kterými se dnes potýká, další vyhlídky na existenci společnosti vidím optimisticky.

V prvním kroku jsem vyhodnotila skutečný stav pojistné ochrany společnosti za pomoci analýzy rizik a získala jsem tak základní informace o aktuální situaci podniku. Bylo zjištěno, že pojistná ochrana podniku je nedostatečná z hlediska průmyslových a podnikatelských rizik, kterým každodenně čelí. Stávající portfolio pojištění společnosti je například potřeba dodatečně rozšířit o pojištění skladů pro případ živelného rizika. V těchto skladech jsou uskladňovány hotové výrobky spolu s výrobním materiálem v hodnotě statisíců korun.

Při zpracování jednotlivých podkladů jsem zjistila, že ač se společnost snaží hospodařit efektivně, mnohdy se toho snaží dosáhnout špatným způsobem, který nakonec nemá očekávaný výsledek, a dají se ještě nalézt rezervy v řešení problémů, které jeho efektivnost

brzdí. Musí si připustit, že někdy je zapotřebí vynaložit určité náklady na svoji ochranu, aby v konečném důsledku mohlo být zabráněno vzniku škody pojistnou událostí, která by byla mnohonásobně vyšší a měla by negativní vliv na chod celé společnosti. Vlastní chybou vrcholný management podniku některé problémy, které se z počátku zdají být banální, neřeší a zavírá před nimi oči nebo je neřeší dostatečně důsledně, což by mohlo v budoucnosti jeho další rozvoj zbytečně zpomalit či ohrozit. Značné rezervy má Holtex v oblasti pojištění proti riziku přerušení provozu. Ze strany managementu v tomto případě došlo ke značnému podcenění rizika, jelikož podnik před tímto rizikem není žádným způsobem chráněn. Riziko pojistné události je značné a způsobená škoda by významně ovlivnila plynulost celého výrobního procesu. Podnik by měl tedy jednoznačně přistoupit k pojištění tohoto rizika. Může využít nabídky stávající pojišťovny, která nabízí pojištění tohoto rizika za 4 760,- Kč. Jedná se o pojištění pro případ živelních událostí. Zde bych společnosti doporučila doplnit tuto ochranu o pojištění strojního zařízení, jelikož pojištění přerušení provozu u stávající pojišťovny v sobě možnost pojištění pro poruchu strojního zařízení nezahrnuje. Pojišťovna v tomto případě potřebuje detailní informace o strojních zařízeních a nabídku vytváří přímo na základě jednání s managementem, jelikož tento druh pojištění bývá velmi nákladný.

Dalším významným problémem společnosti byly velké ztráty na výrobcích v důsledku velkého počtu krádeží. Podnik však v roce 2010 přijal patřičná opatření, jež by měla dalším takovýmto ztrátám zabránit. Kroky, jež vedení podniku v tomto případě uskutečnilo, jsou přinejmenším vhodná, ovšem tato opatření měla být přijata v co nejkratším časovém úseku po první velké ztrátě, která byla na výrobcích způsobena. Zabránilo by se tak dalším případům tohoto druhu a podnik by nepřišel o takové množství výrobků. Zde bych doporučila ovšem ještě riziko krádeže a loupeže připojistit, aby byl podnik ochráněn před další případnou ztrátou způsobenou krádeží.

Na základě zadání Holtexu, a.s. bylo uvedeno, že riziko nesplácení pohledávek a škody způsobené provozovanou činností má podnik vyřešeno samopojištěním. V tomto případě tedy záleží na zhodnocení situace managementem, zda je samotné samopojištění nejvhodnějším řešením. Opařením proti tomuto riziku by mohlo být také například

poskytnutí finančního bonusu a jiných výhod při zaplacení kupní ceny odběratelem jednorázově nebo před dobou splatnosti.

Při rekapitulaci stávající pojistné ochrany bylo zjištěno, že celkem předepsané pojistné v současnosti činí 40 743,- Kč. Pokud by management přistoupil k pojištění rizik, jež byla uvedena výše, z návrhu pojistného portfolia je patrné, že náklady na pojistné by vzrostly na částku 53 328,- Kč. Požadavkem managementu bylo vynaložit na pojistnou ochranu maximálně částku 60 000,- Kč.

Velkou rezervu má Holtex v oblasti, týkající se kontroly a řízení rizik. Společnost by měla této oblasti věnovat větší pozornost, než tomu bylo doposud. Holtexu, a. s. doporučuji změnit systém řízení, jež se v různých podobách promítá do celkového hospodaření společnosti. Možným řešením některých závažných nedostatků Holtexu by mohlo být důsledné uplatnění nástrojů metod risk managementu. Řízení rizik by mělo být v první řadě strategickým řízením, jež má v dostatečném předstihu a možnými variantami zajistit schopnost podniku reagovat na budoucí možné situace. Současně má toto řízení omezit možné nepříznivé důsledky rizikových situací na obchodní činnost podniku a na jeho existenci samotnou. Pozornost by měla být věnována i pravidelnému provádění kontroly aktuálnosti pojistné ochrany.

Text je prokládán tabulkami tak, aby bylo zřejmé, jak jsem k příslušným analýzám dospěla.

Byla bych ráda, kdyby má práce byla přínosem a vodítkem dalšího rozvoje společnosti z hlediska řízení rizik a byly využity popisované skutečnosti, tolik nutné pro další rozvoj společnosti.



## Seznam použité literatury

- [1] DAŇHEL, J. a kol.: *Pojistná teorie*. 2 Vyd. Professional Publishing, 2006. 332 s. ISBN 80-86946-00-2.
- [2] DUCHÁČKOVÁ, E.: *Principy pojištění a pojišťovnictví*. Praha Ekopress, 2009. 224 s. ISBN 978-80-86929-51-4.
- [3] DUCHÁČKOVÁ, E.: *Pojišťovnictví a pojištění*. VŠE, 2000. 118 s. ISBN 80-245-0023-X.
- [4] HRADEC, M.: *Historie pojišťovnictví*. 1 Vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2006. 122 s. ISBN 80-86861-52-X.
- [5] KOLEKTIV AUTORŮ.: *Vybrané kapitoly z pojišťovnictví*. 2. Vyd. Praha: Česká asociace pojišťoven, 1996. 176 s.
- [6] MARTINOVIČOVÁ, D.: *Pojištění podnikatelských subjektů*. Key Publishing, 2007. 236 s. ISBN 978-80-87071-08-3.
- [7] MARTINOVIČOVÁ, D.: *Pojišťovnictví*. CERM, 2009. 143 s. ISBN 978-80-214-3963-3.
- [8] MUGLER, J.: *Podnikové hospodářství malých a středních podniků I*. ZČU, 1997. 76 s. ISBN 80-7082-374-7.
- [9] RAIS, K., DOSKOČIL, R.: *Risk management*. Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. Brno, 2007. 147 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
- [10] SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Grada Publishing, a.s., 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.
- [11] SYNEK, M.: *Podniková ekonomika*. C. H. Beck, 2010. 528 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [12] VALACH, J. a kol.: *Finanční řízení podniku*. 2. Vyd. Praha Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [13] ZEVIK, R. W.: *The Komplete Book of Insurance*. Sphinx Pub., 2004. 272 s. ISBN 978-15-7248-383-5.

## **Internetové zdroje**

<http://www.abc.cz/firma/42957-holtex/>

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=Holtex%2c+a.s.>

## **Ostatní zdroje**

Interní zdroje podniku

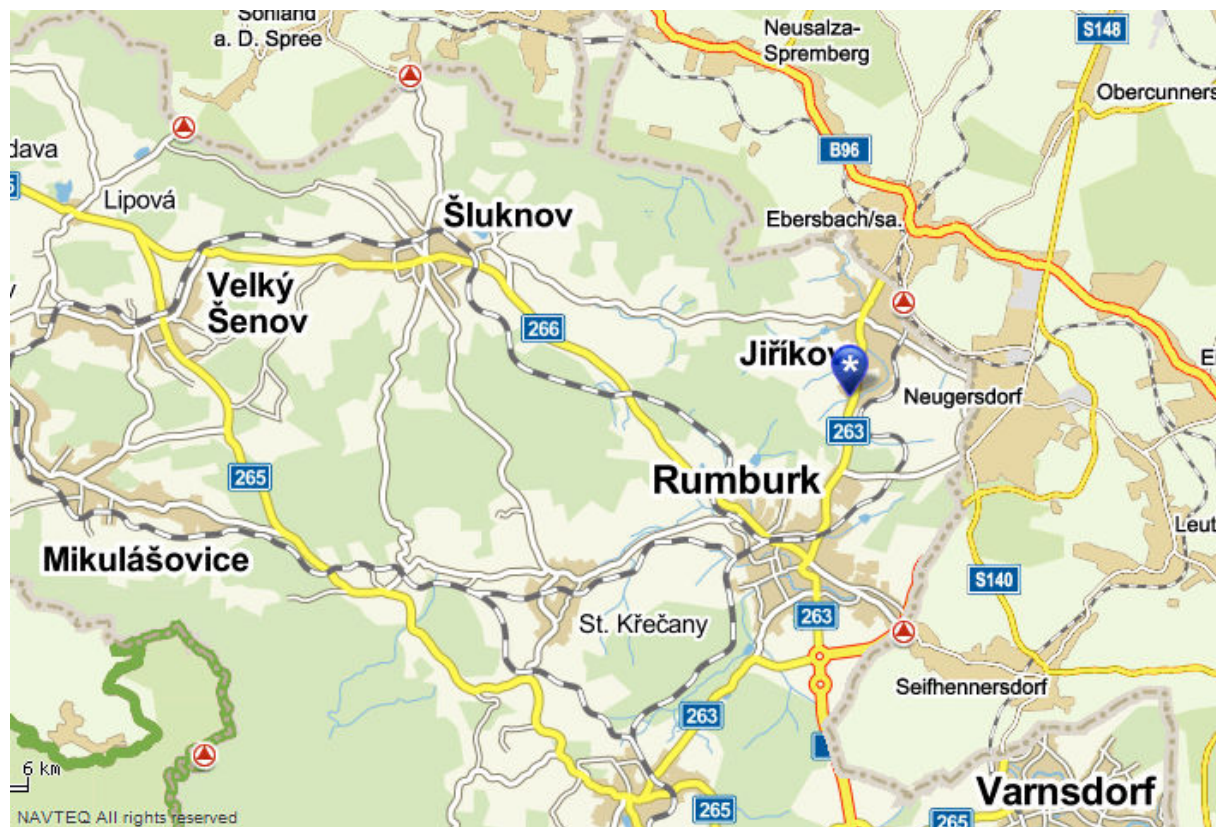
## Seznam příloh

Příloha 1	Holtex, a.s., Jiříkov .....	I
Příloha 2	Lokalizace podniku.....	II
Příloha 3	Oganizační struktura.....	III
Příloha 4	Hotové zboží.....	IV
Příloha 5	Sklad příze .....	V
Příloha 6	Šicí linka.....	VI
Příloha 7	Hotové výrobky .....	VII
Příloha 8	Stufenmatten atlas a astra .....	VIII
Příloha 9	Stockholm.....	IX

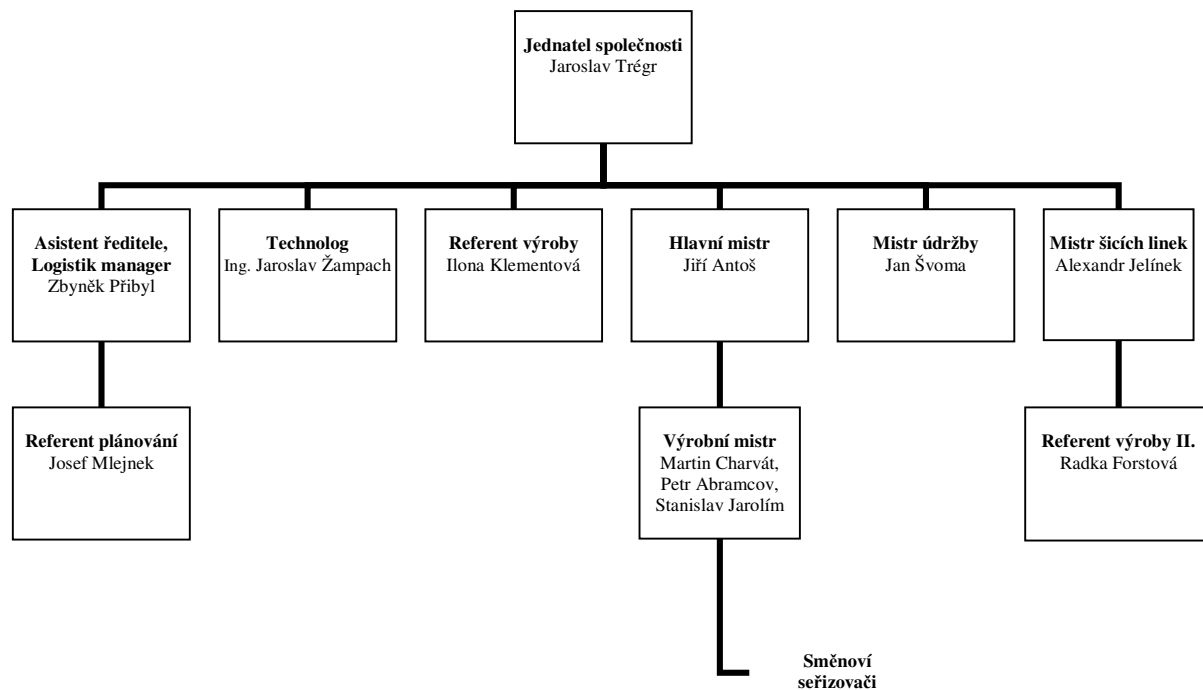
## **Příloha 1      Holtex, a.s., Jiříkov**



## Příloha 2      Lokalizace podniku



## Příloha 3      Organizační struktura



## **Příloha 4      Hotové zboží**





## **Příloha 5      Sklad příze**





## Příloha 6 Šicí linka





## Příloha 7







